

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Ilídio Francisco Pindali

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

Motivação e Satisfação no Comando Provincial de Luanda

Orientador

Prof. Doutor Artur da Rocha Machado

Lisboa, 11 de Maio de 2020



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Ilídio Francisco Pindali

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

Motivação e Satisfação no Comando Provincial de Luanda

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação do Professor Doutor Artur da Rocha Machado.



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Curso: XXXII CFOP

Orientador: Prof. Doutor Artur da Rocha Machado

Título: Motivação e Satisfação no Comando Provincial de Luanda

Autor: Ilídio Francisco Pindali

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: 11 de Maio de 2020

Dedicatória

Aos meus pais Albino Pindali (in memória) e Maria Júlia, por me terem colocado no mundo e me darem a oportunidade de continuar o seu legado na família. Os princípios e os valores que recebi deles serão usados em prol do bem da sociedade que tanto defendo e da família a que tanto me orgulho de pertencer.

À minha estimada mulher, Regina da Conceição Fernando pelo seu apoio incondicional, por saber ser forte nesta distância que nos separa e por ser o pilar da nossa família nestes anos que terão contribuído para o meu crescimento, tanto como pessoa como profissional. Aos nossos filhos, Ariel Jerónimo Fernando Pindali e Aldair Domingos Fernando Pindali, à minha sobrinha Claunice Tchova Francisco que tanto estimo e de quem me lembrei todos os dias e me deram força para continuar nesta luta profissional e pessoal.

Aos meus irmãos e a toda minha família de quem tanto me orgulho.

Agradecimentos

A vida é feita de momentos bons e maus, sendo que depois de uma longa caminhada finalmente chegámos ao fim desta formação. É aqui o momento de agradecer a todos aqueles que diretamente ou indiretamente contribuíram para o culminar deste caminho. Não foi fácil, mas a vida é feita de vales, onde cada pessoa passa no vale que lhe está destinado e arranja forma de enfrentar ou ultrapassar do modo que achar mais conveniente, porque o importante é não ficar estagnado nesse vale.

Agradecer primeiramente a Deus por tudo o que me tem feito e dado na vida, principalmente por me permitir concluir esta formação.

Agradeço também ao Comando Geral da Polícia Nacional de Angola por me ter possibilitado o acesso a esta digna formação.

Ao ISCPSI pelo acolhimento, e na figura dele, a todos os que contribuíram para a minha formação.

Aos meus pais só posso dizer muito obrigado pela educação que me deram. São os melhores pais do mundo.

À minha mulher, pelo apoio incondicional, compreensão e paciência, que teve durante esta trajetória. Durante a minha ausência foi Pai e Mãe dos nossos filhos ao mesmo tempo que sem ela a nossa família não seria a mesma. Se hoje tenho um reinado é porque “uma mulher virtuosa é a coroa do seu marido” (Provérbios 12:4).

Aos meus queridos filhos, que sempre foram a força motriz que me ajudou neste caminho da minha formação.

Quero agradecer também aos meus familiares e amigos que sempre estiveram presentes nesta luta e nunca me deixaram sozinho.

Ao meu Orientador, Professor Doutor Artur da Rocha Machado, que para além de ter aceite orientar este trabalho, sempre se revelou incansável e dedicado, contribuindo com a sua experiência e apoio prestado na realização do mesmo. Muito Obrigado!

Ao Professor, Doutor João Fernando Sousa Mendes, pelo contributo e auxílio prestado ao longo do trabalho.

Ao Professor, Doutor Eurico Dias, pelo contributo e auxílio prestado ao longo do curso.

Ao Comando Provincial de Luanda pelo apoio prestado na aplicação dos inquéritos e disponibilização de matérias bibliográficas, na pessoa do Diretor do Departamento de Operações, o Senhor Superintendente Lázaro Stefan da Conceição.

Motivação e Satisfação no Comando Provincial de Luanda

A Senhora chefe Anabela Machado muito obrigado pelo apoio dado ao longo do curso.

Quero neste momento muito especial agradecer ao Carlos C. Pindali, António Moreira Baptista e António Miguel Patrick da Costa pelo apoio moral e material que me deram.

Ao pessoal da messe do ISCPSI no geral e especialmente aos Senhor Chefe Albino Henrique Fernandes Matias, Agente coordenador Augusto Lopes de Andrade; Agentes Principais Domingos Manuel Fernandes Afonso, Jorge Manuel Queirós Monteiro e Senhora Civil Marta Conceição Morgado Soares Carriço, que não se cansaram de atender os meus pedidos em relação a minha dieta. Sempre demonstraram interesse em ajudar a cumprir a referida dieta que me encontrava a realizar. O meu muito obrigado!

Aos meus camaradas dos 31º e 32º Curso de Formação de Oficiais de Polícia.

A todos, o meu sincero muito obrigado!

Resumo

Desde os tempos mais remotos que a questão da motivação na organização constitui um problema para todas as sociedades. Por esse motivo é necessário saber o estado social e psicológico dos funcionários para manter a organização em bom estado. Também a polícia não é uma exceção deste paradigma. Deste modo, é necessário que as políticas motivacionais na Polícia Nacional acompanhem as mudanças que vão surgindo na globalização tendo em conta que a força humana é o motor para transformar as organizações. Podemos dizer ainda que a satisfação dos trabalhadores tem um valor intrínseco e que compete tanto ao trabalhador como à instituição. Isto implica que as condições de trabalho devem estar garantidas para o desenvolvimento da organização e possibilitar que os efetivos se sintam satisfeitos com as mesmas, para alcançarem os objetivos desejados.

A motivação e satisfação são, portanto, conceitos totalmente distintos, embora complementares, como poderemos verificar ao longo do presente estudo.

Nesta pesquisa, fizemos uma abordagem voltada para a motivação e satisfação no Comando Provincial de Luanda, com o objetivo de analisar e incentivar a criação de políticas no setor dos recursos humanos que possam aumentar o bom rendimento profissional e contribuir no aumento da motivação e satisfação dos efetivos deste órgão.

Concluiu-se que a maioria dos participantes a quem foi aplicado o questionário, concordou ou concordou totalmente que a motivação é muito importante para a instituição policial, correspondendo a 63,83% (n= 240) dos inquiridos, é necessário para a promoção do bom funcionamento do efetivo do CPL. Ainda sobre o estado de satisfação no trabalho, concluímos que 40,96% (n=154) estão satisfeitos, e 21,81% (n=82) estão muito satisfeitos. É muito favorável para a organização, mas deve-se trabalhar para melhorar.

Palavras-chave: Motivação; Satisfação; Organização; Comando Provincial de Luanda.

Abstract

Since the earliest times, the topic of motivation in the organization has been an issue that concerns all societies. For this reason, it is necessary to know the social and psychological state of employees in order to maintain the organization in good condition. The police are not an exception of this paradigm as well. Thus, it is crucial that motivational policies in the National Police follow the changes that are emerging in globalization, given that human strength is the engine to transform organizations. We can also say that employee satisfaction has an intrinsic value, which concerns both the employee and the institution. This implies that working conditions must be guaranteed for the organization's development and allow the permanents to feel satisfied with them, so they can achieve their goals. Motivation and satisfaction are, therefore, totally different concepts, although complementary, as we will see throughout this study.

In this research, we've taken an approach focused on motivation and satisfaction at the Luanda Provincial Command aiming to analyze and encourage the creation of policies in the human resources sector that can improve good professional performance and contribute to increase motivation and satisfaction of the permanents in this establishment.

The conclusion was that the majority of participants who applied the survey, agreed or totally agreed that motivation is extremely important for the police institution, corresponding to 63,83% (n = 240) of the respondents, since this is essential to their promotion for the good functioning of the CPL permanent. Another thing about the state of work satisfaction, we concluded that 40,96% (n = 154) are satisfied, and 21,81% (n = 82) are very satisfied, this is very positive for the organization, but that one must work to improve them.

Keywords: Motivation, Satisfaction, Organization, Provincial Command of Luanda.

Índice de Siglas e Abreviaturas

AD: Avaliação de Desempenho

Art: Artigo

CMICP: Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

Cfr: Conforme

CGPNA: Comando Geral da Polícia Nacional de Angola

CPL: Comando Provincial de Luanda

CM: Comando Municipal

Ed: Edição

ET AL. (et aliae): e outros (para pessoas)

GC: Gestão de Carreira

GesRH: Gestores de Recursos Humanos

GRH: Gestão de Recursos Humanos

ISCPSI: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

CIT IN: Citado por

IDEM: O mesmo

PNA: Polícia Nacional de Angola

Nº: Número

RH: Recursos Humanos

SCPPN: Sistema de Carreira de Progressão da Polícia Nacional

Vol: Volume

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice de Siglas e Abreviaturas	vi
Introdução.....	1
CAPÍTULO I –ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1-Enquadramento Temática	4
1.1-Conceito de Cultura Organizacional	5
1.2-Cultura Policial.....	6
2-Motivação.....	7
2.1-Conceito/ Definição de Motivação no Trabalho	7
2.2-Ciclo Motivacional	8
2.3-Caraterísticas da Motivação no Trabalho	9
2.4-Tipos de Motivação	12
2.5-Principiais Teorias Sobre a Motivação	13
2.5.1-Teorias de Conteúdo	14
2.5.1.1-Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	14
2.5.1.2-Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	16
2.5.2-Teorias de Processo	18
2.5.2.1-Teoria das Expetativas de Vroom.....	18
2.5.3-Teoria de Resultado	19
2.5.3.1-Teoria do Reforço de Skinner	19
3-Satisfação no Trabalho.....	20
3.1-Conceito de Satisfação	21
3.2-Relação entre Satisfação no Trabalho e as Condições de Emprego	22
3.3-Causas da Satisfação	22
CAPÍTULO II-A POLÍCIA DA REPÚBLICA DE ANGOLA	25

Motivação e Satisfação no Comando Provincial de Luanda

2.1-Conceito de Polícia	25
2.2-Caraterização e Enquadramento da Polícia da República de Angola e do Comando Provincial de Luanda.	26
2.3- Objetivos e Funcionalidade do Comando Provincial de Luanda	28
2.4-Sistema de Carreira de Progressão da Polícia Nacional de Angola.....	29
2.5-A Importância da Motivação na Atividade Policial	33
2.6-Avaliação do Desempenho Individual na Polícia Nacional.	34
2.7-O Salário como Fator de Motivação no CPL sim ou não?.....	38
CAPÍTULO III – OPÇÕES METODOLÓGICAS	40
3.1- Pergunta de Partida	40
3.2-Objetivo do Estudo	41
3.2.1-Objetivo Geral	41
3.2.2-Objetivos Específicos.....	41
3.3-Hipóteses	41
3.4- Método	42
3.5-Questionário	43
3.5.1-Validação e Pré-teste do Questionário.....	44
3.5.2-Questionário Final	44
3.6-Caraterização do Universo	45
3.7-Dimensão da Amostra.....	45
CAPÍTULO IV- ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	47
4.1-Comando Provincial de Luanda como Objeto de Estudo Prático	47
4.2-Verificação das Hipóteses	55
4.2.1-Hipótese Teórica.....	55
4.2.2-Hipóteses Práticas.....	55
4.3-Confirmação dos Objetivos	56
4.3.1-Objetivo Geral	56
4.3.2-Objetivos Específicos	56

4.4- Resposta à Pergunta de Partida.....	57
4.5- Resposta às Perguntas Derivadas.....	58
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	59
➤ Conclusões Finais.....	59
➤ Recomendações.....	60
➤ Limitações da Investigação.....	60
➤ Investigações Futuras	61
BIBLIOGRAFIA	62
APÊNDICES	69
Apêndice A: Pedido de autorização para Realização de Questionários e de Entrevistas	70
Apêndice B: Questionário	72
Apêndice C: Tabelas dos Resultados do Questionário	75
ANEXOS.....	80
Anexo A: Autorização para Recolha de Dados Bibliográficos	81
Anexo B: Organograma do Comando Provincial de Luanda.....	82

Índice de tabela

Tabela 1- Fatores higiênicos e motivadores, segundo herzberg	17
Tabela 2-Diferentes combinações de satisfação e motivação	24
Tabela 3-Sistema de carreira de progressão da polícia nacional	32
Tabela 4-Forma de avaliação do desempenho.....	36

Índice de figuras

Figura 1- Etapas do ciclo motivacional, resultando em satisfação de uma necessidade	9
Figura 2- Fatores externos que influenciam o comportamento	11
Figura 3- Teoria da hierarquia das necessidades de maslow.....	15
Figura 6- Ciclo de desempenho	37

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género	48
Gráfico 2- Idade	48
Gráfico 3 – Habilitações Académica	49
Gráfico 4 - Estado Civil	49
Gráfico 5 - Tempo de Serviço na PNA	49
Gráfico 6 - Patente na PNA.....	50
Gráfico 7 - A Motivação tem grande importância nas Instituições policiais.	51
Gráfico 8 - Qual o seu de motivação no trabalho que desempenha na Polícia Nacional? ...	51
Gráfico 9 - As políticas de Gestão de Recursos Humanos da PNA contribuem para a motivação do pessoal?.....	51
Gráfico 10 - Como considera a sua relação com seus subordinados da PNA?	52
Gráfico 11 - Como considera a sua relação com os seus superiores hierárquicos da PNA?	52
Gráfico 12 - Selecione o fator de satisfação mais importante para o seu desempenho profissional?.....	53
Gráfico 13 - Selecione o fator motivacional mais importante para o seu desempenho profissional?.....	53
Gráfico 14 - Relativamente às condições de trabalho, qual o seu grau de satisfação?	54
Gráfico 16 - Sente-se satisfeito profissionalmente com a sua participação no seu trabalho?	54
Gráfico 15 - O Tempo para a progressão na carreira influencia a motivação no trabalho?.	54

Introdução

O presente trabalho é realizado no âmbito da conclusão do curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais e Segurança Interna, ministrado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), e nesta pesquisa pretendemos abordar o tema da Motivação e Satisfação no Comando Provincial de Luanda (CPL).

O trabalho da polícia é uma atividade exercida no quotidiano com o objetivo de garantir a ordem pública e a segurança interna no território nacional. Nesse caso é necessário refletir sobre o estado psicológico e social dos efetivos, particularmente relacionado com o grau de motivação e nível de satisfação que apresentam. Só desta forma se consegue cumprir com êxito as exigências da missão policial, considerando que a motivação é algo que impele um movimento do indivíduo para a ação (Reis & Silva, 2014, p.179).

Estamos numa fase em que a globalização se desenvolve a um ritmo muito avançado, sendo necessário que os líderes estejam preparados para enfrentar os novos desafios. Deve também existir uma boa interação com os membros da organização para que caminhem todos no mesmo sentido e assim alcançar os objetivos da instituição, sendo que a “vida humana é vida de relação” (Saraiva, 2009, p. 15).

Por outro lado, existem muitas organizações que se preocupam em manter os funcionários motivados e satisfeitos, não somente pelo facto de se preocuparem com o bem-estar, mas também pelo facto de que eles desempenham um papel fundamental nos resultados obtidos pelas instituições. É também através “(...) da criatividade das pessoas que as organizações nascem e se formam, desenvolvem ou definham e morrem” (Machado, 2006, p. 19), é por isso que o capital humano é um elemento predominante no desenvolvimento de qualquer instituição, principalmente nas forças policiais.

Atualmente as organizações já perceberam que é necessário procurar motivar e satisfazer as necessidades dos colaboradores de modo a produzirem melhor. O que quer dizer que “o grande diferencial para as organizações serem bem-sucedidas é o nível motivacional das pessoas que ali atuam” (Delgado, 2011, p. 8).

Os objetivos das “organizações, quaisquer que sejam, têm, pois, algo em comum. Todas prosseguem objetivos concretos, satisfazem necessidades, organizam a vida coletiva, promovem o desenvolvimento económico e social e contribuem para a estabilidade, satisfação e realização pessoal” (Machado, 2006, p. 16).

Quiar (2001) caracteriza uma organização policial como “entidade social formada por pessoas, onde existe coordenação e divisão de tarefas, com uma estrutura hierárquica, onde portanto se define quem dirige e quem obedece, que dispõe de hierarquia de autoridade e que está orientada para a concretização de objetivos previamente definidos pela corporação policial” (p.76).

Ainda podemos referir que participar numa organização significa assimilar a sua cultura, o que implica que viver na organização é trabalhar nela, desenvolver carreira, atuar na suas atividades e participar intimamente na sua cultura organizacional (Chiavenato, 2004, p. 99).

Deste modo, os comandantes do CPL devem procurar manter as condições primárias de trabalho no comando para que os efetivos consigam progredir nas suas capacidades profissionais e ao mesmo tempo sentirem-se satisfeitos com o clima organizacional da unidade. Assim, a satisfação dos efetivos está diretamente relacionada com três fatores: “o indivíduo; o trabalho e a interação indivíduo/trabalho” (Cunha, Rego, Cunha, & Neves, 2014, p. 14).

O presente estudo visa reforçar e contribuir para a importância da motivação e satisfação no seio da organização que os elementos policias merecem perante as atividades que exercem no seu dia-a-dia dentro da PNA.

A motivação e a satisfação fazem parte dos elementos essenciais que os gestores dos Recursos Humanos (RH) do CPL devem ter em consideração para estimular as ações das pessoas nas organizações, sendo que “sem as pessoas as organizações não existem”(…) às pessoas se deve a génese das organizações, a sua boa ou má gestão e o seu sucesso ou fracasso” (Machado, 2006, p.18).

Tendo em conta esta dimensão, o interesse por este tema surgiu numa tentativa de contribuir para a valorização do fator motivacional e satisfação no seio da corporação como mecanismo de sucesso da atividade policial e, assim, conseguir atingir-se um maior e melhor desempenho do efetivo da PNA com o objetivo final de mitigar os grandes conflitos a que se assiste todos os dias afeto ao mesmo fenómeno.

O presente trabalho foi escrito com o novo acordo ortográfico e segue as recomendações da 6ª edição das normas APA (*American Psychological Association*), para a referenciação dos autores.

Organizamos o presente trabalho em duas partes: uma teórica e outra prática.

A primeira parte é constituída por dois capítulos: no primeiro capítulo iremos fazer o enquadramento teórico, bem como focar algumas definições de conceitos e teorias que se tornam relevantes na compreensão e no processo de investigação onde incide esta dissertação.

A importância primária centra-se na necessidade de fazer um percurso sobre as diferentes abordagens para um mesmo conceito o que nos permitirá ter um maior leque de compreensão e uma visão mais alargada sobre determinado conceito; no segundo capítulo prosseguimos com a revisão da literatura, incidindo sobre a temática da PNA, continuamos com os objetivos e funcionalidades do CPL e após uma análise mais profunda, à importância da motivação na atividade policial, terminando com a análise das diversas avaliações do desempenho individual na PN. Neste mesmo capítulo ainda abordaremos mais três pontos diferentes: pergunta de partida, os objetivos de estudo e as hipóteses.

Na segunda parte teremos o terceiro e o quarto capítulo. O terceiro capítulo centra-se na metodologia, no qual se optou pelo método quantitativo, utilizando o questionário como instrumento de recolha de dados, verificou-se a validade e pré-teste do questionário, a caracterização do universo, e explicando a dimensão da amostra e procedimento levado a cabo na exploração deste estudo.

O quarto capítulo é reservado à análise dos dados e apresentação dos resultados, incluído a verificação das hipóteses, a confirmação dos objetivos propostos e também apresentadas as respostas às questões da investigação e às perguntas derivadas.

Por fim, teremos as conclusões e recomendações, onde se faz referência às considerações finais, limitações da investigação e recomendações para investigações futuras.

CAPÍTULO I –ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1-Enquadramento Temática

No contexto presente, que exige maior rigor na atuação policial, teremos em conta as condições psicológicas, sociais e físicas dos efetivos para elevar o grau de motivação que os irá ajudar a atingir as metas desejadas. Para tal, as condições de trabalho devem corresponder com exigências do trabalho que exercem, pois só assim se terá uma boa e elevada satisfação no efetivo policial, já que segundo Abreu (2002, p. 6) “o motivo é a razão ou a justificação da decisão”.

Importa referir que a motivação influencia o ambiente de qualquer pessoa em todas as áreas em que o mesmo fizer parte. Considerando que a motivação “é uma força energética que nos leva à ação. Para tal, temos de encontrar um motivo em função das nossas necessidades.

Ao identificar e assumir uma necessidade ou uma limitação, teremos o motivo que vai desencadear em nós a motivação para agir” (Moisés, 2019, p. 26).

De acordo com Teixeira (2017), este refere que para um nível elevado de motivação e em qualquer organização é necessário os gestores aplicarem políticas apropriadas no contexto, sabendo que é umas das preocupações que os gestores dos RH exercem no seio da instituição.

No seguimento deste pensamento, Machado (2006, p. 29) refere que o responsável pela gestão dos RH das empresas ou de “qualquer organização tem de fazer face a uma administração do pessoal no dia-à-dia, registando os dados individuais, resolvendo problemas de mudanças, de reformas, de doenças, de faltas e licenças, de remunerações, de alterações salariais, de saídas em serviço etc. (...) quer a nível operacional, quer a nível administrativo”.

Também Felipa Reis (2010, *cit in* Reis, Dias, & Alves, 2011,p.80), refere que as organizações necessitam “de promover a socialização dos novos membros e integrá-los adequadamente na sua forma de trabalho”.

Desde o início do século XX que a satisfação no trabalho é um termo muito utilizado. As pessoas podem estar satisfeitas numa das áreas profissionais, mas não em outras, por exemplo, alguém pode estar satisfeito com a tarefa realizada, mas não com a remuneração (Cunha, Rego, Cunha, & Neves, 2014, p. 148). Também o estudo da motivação deriva desde os tempos remotos da humanidade com grandes pensadores tais como Taylor, Henry Fayol, Max Weber e Elton Mayo (Minicucci *cit in* Júnior, 2016, p. 10).

Por exemplo, sobre a motivação em Taylor¹, ele acreditava que o dinheiro era o fator de motivação fundamental, porque acreditava que as pessoas faziam o trabalho apenas para ganharem mais dinheiro (Vargas, 2011 *cit in* Mendes, 2016, p. 11). O mesmo autor também abordou sobre a organização científica do trabalho baseada na motivação através da recompensa e na procura do lucro (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013, p. 80).

Por outro lado, Henry Fayol surge com a teoria clássica da organização administrativa do trabalho e burocrática de Max Weber (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013, pp. 81-82). Já na década de 1930 Elton Mayo, estudou as variações do ambiente de trabalho sobre a produtividade (Mendes, 2016, p. 11). Posteriormente, surgiram as Escolas de Relações Humanas para poder estudar o comportamento humano baseado na sua produtividade. Iremos abordar com mais pormenor a questão do salário no segundo capítulo.

1.1-CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Os homens sempre procuraram viver em comunidade. Desta forma conseguiram ter um ambiente mais confortável e seguro. Devido a esta modalidade de vida em comunidade e grupo, começaram a surgir as organizações com o objetivo de assegurar e satisfazer a vontade dos indivíduos bem como regular os comportamentos. Só desta forma se conseguiria atingir a harmonia dentro do grupo, tendo em conta as características do ser humano.

Durante a sua convivência, cada grupo vai criar um ambiente específico para se relacionar com os seus membros, daí surgindo a cultura de cada organização. É, assim, de realçar que para haver uma organização é necessário um conjunto de critérios e não apenas um conjunto de pessoas em si. Segundo López (1996, p. 19), “o que é verdadeiramente decisivo é que essas pessoas se *organizem*- coordenem as suas atividades de modo que essa ação conjunta permita obter resultados que, embora por razões diferentes, todas elas considerem que lhes interessa alcançar”.

A polícia é uma organização que procura manter uma estrutura consistente. Segundo Machado e Portugal (2013, p. 17), uma organização é “o conjunto de pessoas que desenvolvem uma atividade em comum, que partilham o mesmo objetivo, sujeitando-se à mesma estrutura e liderança (organização ou grupo de pessoas).

Para Sampaio (2004, p.76), a cultura organizacional é como “um elemento dinâmico permanente, ou um processo de aprendizagem acumulada, de respostas aprendidas originadas

¹ - Taylor, F.(1992.- *príncipes d’Organization Scientifique des Usines*-, 1911, in *L’Analyse des Organizations*, Tomo. I. Québec Morin Éditeur

por valores esperados, partilhada por determinados grupos, integrando globalmente comportamentos, emoções e elementos cognitivos do funcionamento psicológico dos seus membros”.

Já de acordo com Schein (*cit in* Reis e Silva, 2014, p.249), a cultura de uma organização é um “padrão de aspetos básicos compartilhados- inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo que aprende a enfrentar os seus problemas de adaptação externa e integração interna - e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas”. E segundo Bilhim (2004, p. 23), uma “estrutura organizacional tem a ver com relações formais, tal como são desenhadas num organograma, e às obrigações dos membros da organização, como estão especificadas na definição de funções e manuais de procedimentos”.

Analisando esta definição podemos então verificar que existe uma grande relação entre as pessoas e as organizações como “meio de satisfazer as necessidades”. Ou seja, a organização tem uma divisão de tarefas e as pessoas então motivadas para exercer aquela tarefa dentro dela. Mas também é necessário que “uma atenção particular deve ser dada aos impactos em matéria de segurança e de condições de trabalho, nas decisões tomadas em matéria de, por exemplo, emprego, formação ou remuneração” (Peretti, 1997, p. 389).

1.2-CULTURA POLICIAL

Segundo o que pude observar, a Polícia tem uma cultura muito distinta que difere da de organizações não policiais.

Tem uma base histórica no ramo militar e ainda hoje se nota algumas influências no seio das organizações policiais provenientes das forças armadas (militar). Duarte (2005, p. 20), “associa o princípio do militarismo como estando na base da Organização Policial e da sua organização hierárquica e centralizada”.

Partindo do pressuposto de que a Polícia constitui uma organização com uma hierarquia de comando, alta e forte (Dias, 2005), então a polícia possui uma cultura com modelos de crenças e valores próprios criados para manter o seu normal funcionamento.

A cultura Policial, como qualquer outra cultura, segue de um conjunto de padrões e normas aceites dentro da organização e seguindo uma cadeia hierárquica. Assim, podemos dizer que a cultura policial se rege por um conjunto de valores, normas e atitudes que regulam as pressões que são desencadeadas pela natureza do trabalho policial e as interações nos efetivos.

Esta linha de investigação “emerge da ideia de que a organização policial é marcada por características próprias, fruto da sua natureza e missão específicas que conferem uma identidade própria ao grupo ocupacional” (Quiar, 2001).

Usualmente, a cultura policial é muito discutida quando estamos perante um determinado policiamento. Newburn (2004 *cit in* Mota, 2015), acrescenta que a “importância dada à cultura policial é parcialmente devido aos problemas ligados à reforma do serviço policial”.

2-Motivação

Quando pensamos em estudar a motivação sabemos que quão grande é o desafio tendo em conta a dimensão que ocupa no dia-a-dia. É um tema que vem desde a revolução industrial onde se verifica a forma de motivar através do recurso ou isenção de castigos e punições². O conceito de motivação deriva do latim *motivus/movere*, que significa movimento, ação, mover. Esta raiz etimológica explica a noção de dinâmica ou de ação, que é a principal característica desta função particular do ser humano (Fachada, 2014).

De acordo com Maximiano (2007, p. 347), estudar a motivação para o trabalho é procurar entender as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas dentro das organizações.

2.1-CONCEITO/ DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação é tida como uma das formas de maior importância que leva qualquer pessoa ou grupo a aumentar a sua capacidade produtiva e evolutiva dentro ou fora da organização, quando a sua aplicabilidade for bem garantida. Para Chiavenato (1987, p.46), “uma pessoa pode estar mais motivada em relação a um dado desfecho, numa dada ocasião, e noutra não, ou seja, o nível de motivação varia com o tempo”.

Existem vários conceitos de motivação. Assim a motivação é a “vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos” (Bilhim, 2004, p.317). Na mesma linha de pensamento Cunha, *et al* (2014, p.113) refere que a “motivação decorre da relação entre as características dos indivíduos e o contexto, pelo que diferentes práticas de gestão poderão suscitar melhores ou piores respostas motivacionais dos colaboradores consoante as características destes”. Implica aqui dizer que a motivação ativa o

² - Vargas, Anderson L. R. O Papel da Liderança na Motivação dos Funcionários na Agência de São Gerônimo. 2011, p.11.

nosso organismo para uma determinada ação e nesta mesma perspectiva podemos realçar que a motivação é uma tensão afetiva capaz de desencadear atividade com vista a atingir um objetivo desejado no âmbito individual ou da organização (Ribeiro, Passos, & Pereira, 2018).

Já de acordo com George e Jones (1999, *cit in* Cunha *et al*, 2014, p.117), a motivação pode ser definida como as forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos.

Partindo deste pressuposto podemos dizer que a motivação está relacionada com os estímulos que os organismos manifestam durante uma certa atividade, isto é, a forma de agir, de pensar e de enfrentar a realidade concreta. Também é considerado como sendo o incentivo do comportamento humano.

2.2-CICLO MOTIVACIONAL

Podemos então considerar que a motivação é, e está, relacionada com o fator consciente e inconsciente que contribui para a tomada de decisão individual e dirige os comportamentos que permitem atingir uma determinada meta (Monto, 1972, p. 192). Assim, alguns psicólogos procuram entender os motivos através dos seguintes elementos: impulsos básicos, motivos sociais e motivos de estimulação sensorial, os quais iremos de seguida definir.

Os **impulsos básicos** são aqueles que ativam o comportamento e este por sua vez, vai satisfazer as necessidades relacionadas à sobrevivência com raízes na fisiologia (Davidoff, 1980). Estas necessidades estão relacionadas com o sono, a respiração, a fome, sentir sede, evitar dor ou fazer sexo. Segundo a hierarquia de necessidades de Maslow, estamos na base da pirâmide que corresponde às necessidades primárias.

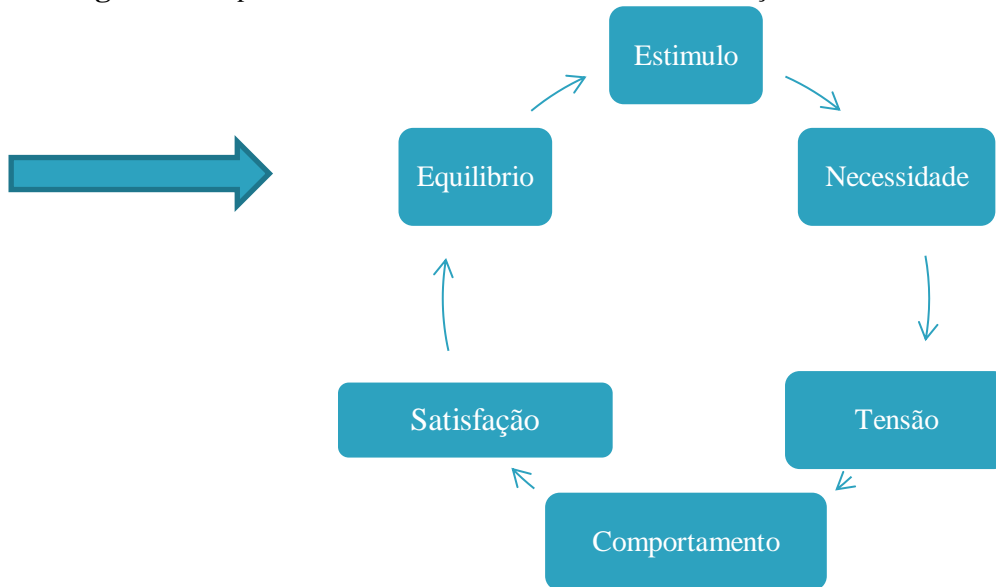
Os **motivos sociais** são a maior parte dos comportamentos que são movidos pelas influências sociais, “surtem para satisfazer as necessidades de sentir-se amado, acolhido, aprovado e estimado” (p. 387).

Os **motivos de estimulação sensorial** mencionam que qualquer ser vivo precisa de se sentir e ser estimulado. “Muitas vezes proporcionamos o nosso próprio devaneio, associando e cantando com a boca fechada” (p. 387).

Por esta razão, a motivação é a “tensão persistente que a alguma forma de comportamento, visando a satisfação de uma ou mais necessidades” (Matos, 2013, p. 43). Assim o corpo encontra-se em estado de equilíbrio, e quando surge um estímulo que origina uma necessidade, esta por sua vez vai criar uma tensão provisória. Esta tensão causa um

determinado comportamento que consiga a satisfazer a necessidade (Abreu, 2002, p. 7). Logo o nosso organismo voltará ao seu estado inicial de “equilíbrio”.

Figura 1- Etapas do Ciclo motivacional, resultando em satisfação de uma necessidade



Fonte: Chiavenato (2000).

Partindo do pensamento anterior, os autores Camara, Guerra & Rodrigues (2013, pp. 738-739) acrescentam que o ciclo motivacional é aquele:

“que caracteriza o modelo básico do comportamento de um qualquer indivíduo é um contínuo de sucesso de “ estados de vontade” internos, em que perante um hipotético equilíbrio quase- estacionário (nunca estático), um estímulo/ incentivo gera uma necessidade, que se manifesta numa tensão interna para desencadear e procurar modelos de comportamentos/ação que reponham o equilíbrio”(p. 738-739).

2.3-CARATERÍSTICAS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Motivar os colaboradores não é uma tarefa fácil para qualquer gestor, sendo que depende muito do contexto em causa. Mas é um elemento fundamental para a organização atingir os seus objetivos, já que o indivíduo motivado é uma variável importante para a missão a desempenhar.

De acordo com Bergamini (1997 *cit in* Moreira, , 2015, p. 4), muitos autores afirmam que é necessário ter capacidade de saber motivar outros, mas também existem muitos outros autores que defende que ninguém consegue motivar outras pessoas independentemente do momento. Nesta perspetiva, a motivação é vista como um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma determinada pessoa. Também noutra vertente esta tem uma relação direta com os fatores extrínsecos uma vez que, uma pessoa pode ser influenciada por fatores

vindo do exterior (Azevedo, *et al.*, 2014). Assim, este não depende da vontade da pessoa em causa, mas reforça que as ações humanas são voluntárias, provenientes do interior do indivíduo através do impulso, mas também do exterior independentemente das circunstâncias.

A motivação está também relacionada com o trabalho como afirmam Hackman & Oldham (*cit in* Caroco & Correia, 2012, p. 44) em que as características do trabalho influenciam os três estados psicológicos tais como:

- I. Significado do trabalho: o nível no qual o indivíduo vivencia o trabalho como sendo valioso e digno de ser feito;
- II. Responsabilidade experimentada: o que o indivíduo sente de responsabilidade pelos resultados obtidos;
- III. Conhecimento dos resultados: o nível que o indivíduo percebe como efetivamente realiza o seu trabalho. O significado do trabalho deriva da variedade, identidade e significado; a responsabilidade decorre da autonomia e o conhecimento dos resultados do feedback.

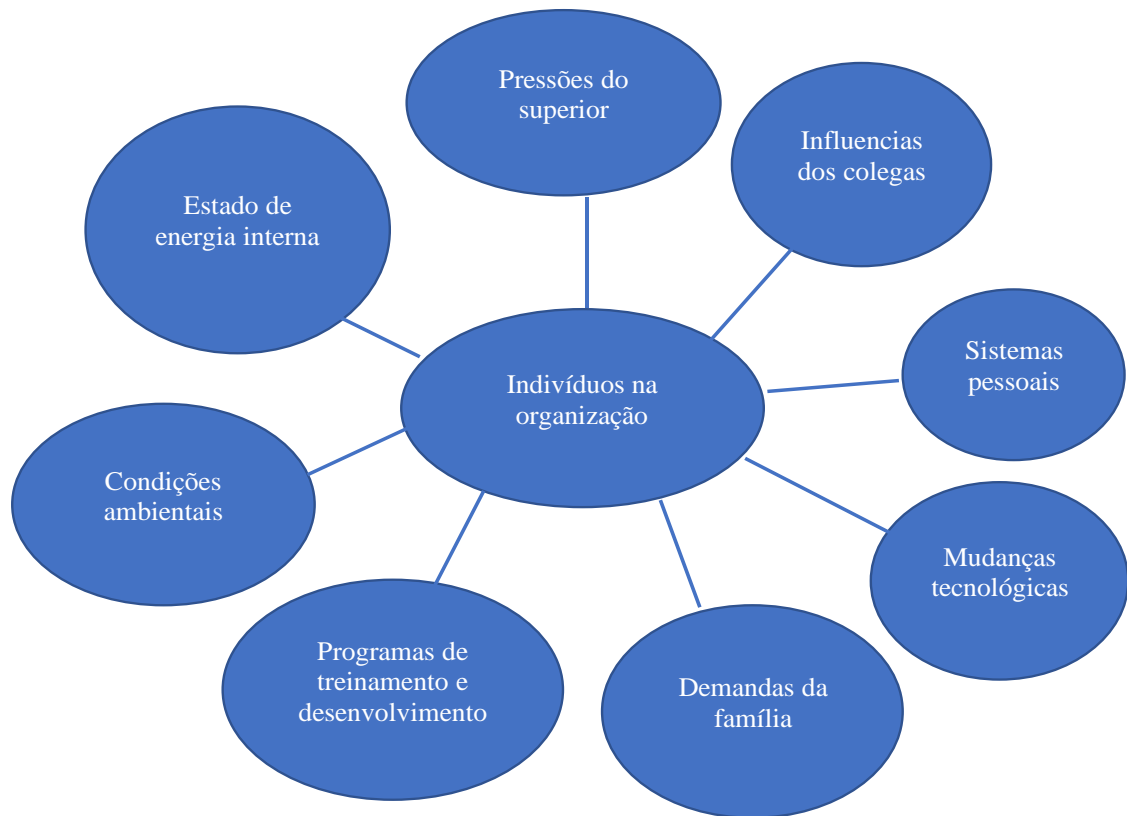
Perante as características da motivação no trabalho devemos ter em consideração o relacionamento ou interação existente entre a função ou tarefa e as características individuais porque estes elementos influenciam bastante na motivação e satisfação no trabalho de cada organização. Tal como acrescentam os seguintes autores (Gomes & Borba, 2011, p. 268) a:

“ideia fundamental é que os postos de trabalho são potencialmente motivantes ou desmotivantes em função das suas características, expressas em termos de dimensões. Os indivíduos, por sua vez, diferem em termos de necessidades de crescimento. As características do trabalho interagem com a necessidade de crescimento do indivíduo e, assim, têm efeitos sobre estados psicológicos críticos, que, por seu turno, têm efeitos sobre resultados pessoais (e.g. motivação e satisfação) e organizacionais (e.g. produtividade)”.

Por outro lado, é necessário que o trabalho em que os trabalhadores estão inseridos tenha um elevado significado para que eles se sintam integrados naquele meio. Isto vai permitir aumentar o grau de motivação e satisfação porque deste modo o trabalhador vai sentir que a sua presença é fundamental para a organização.

A figura 2 demonstra alguns elementos externos que têm uma elevada influência no comportamento dos colaboradores dentro da instituição.

Figura 2- Fatores Externos que Influenciam o Comportamento



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1998)

Tendo em consideração os fatores externos mencionados anteriormente, para que haja boa satisfação, as características do trabalho devem ter sempre uma relação com o grau que é percebido pelos colaboradores para produzir uma maior satisfação e eficácia no seu desempenho.

Um trabalho, para se exercer bem, obriga a que exista uma diversidade nas pessoas o que nos permite dizer que, deste modo, existem diferentes habilidades no seio dos trabalhadores o que irá contribuir para a constituição de uma característica própria. “Uma outra característica prevista no mesmo modelo está relacionada com a identidade da tarefa, no que diz respeito ao desenvolvimento de um trabalho por um indivíduo, desde o início até à sua conclusão, pressupondo a existência de um resultado concreto” (Simão, 2016, p. 20).

Ainda sobre as características, é notório que as funções públicas procurem obedecer a certas normas estabelecidas ao nível dos ministérios e seguir os procedimentos aplicáveis no

uso dos meios técnicos para motivar/satisfazer os seus colaboradores. Existe um padrão pré-estabelecido que rege as metodologias na administração pública. Já nas empresas privadas, cada uma tem a sua forma de estabelecer critérios de motivação. Por exemplo, verifica-se com frequência que nas empresas privadas são usados os incentivos financeiros. Já no setor público torna-se mais complicado usar este tipo de incentivos, escolhendo-se a modalidade de incentivo através do tempo de descanso dos seus funcionários com dias adicionais de férias.

2.4-TIPOS DE MOTIVAÇÃO

No que concerne aos diferentes tipos de motivação, devemos ter em conta que os seres humanos reagem de diversas maneiras aos diferentes estímulos que estão ao seu redor, estímulos estes que podemos enquadrar em motivação intrínseca e /ou extrínseca.

Quanto à **motivação intrínseca** esta está ligada com o foro interno do indivíduo, isto é, com base nos planos e na maneira de encarar os seus interesses. O quer dizer que “não há necessidade de existirem recompensas, visto que a tarefa em si própria, representa um interesse para o sujeito, algo que ele gosta ou está relacionado com a forma de ele ser” (Bicho, 2015, p.17). A motivação intrínseca pode levar-nos a uma satisfação que está relacionada com o trabalho em si, mas é referente ao facto em que o indivíduo executa uma determinada atividade pelo prazer de o fazer sem interferência dos fatores exteriores. Nesta perspetiva, o grande alvo é o indivíduo perante o conteúdo do trabalho (Gomes & Borba, 2011).

Na mesma linha de pensamento Quinteira (2017, p.12), acrescenta que a motivação intrínseca vai “depende da personalidade, vontade, emoções e carências de cada indivíduo”.

Para Deci & Ryan (1985), todos os seres humanos têm as suas necessidades básicas que “influenciam nos comportamentos intrínsecos motivados por alguns fatores e que podemos enquadrar em duas categorias”. Segundo os mesmos autores podemos indicar que a “necessidade de competência (*need for competence ou effectance motivation*), ou seja, de sentir-se capaz de fazer, de realizar, de conseguir, não se sentindo à mercê do ambiente, antes o dominando”, aqui o indivíduo procura estar bem-disposto para ampliar as suas aptidões no meio onde se encontra.

A segunda necessidade básica que influencia no comportamento intrínseco é a de autonomia ou autodeterminação (*self determination*), que segundo Deci & Ryan (*cit in* Gomes & Borba, (2011, p. 275) refere que “uma pessoa intrinsecamente motivada deve sentir-se livre de pressões externas”. Nesta senda, o indivíduo sente-se confiante nas suas ações que irá desenvolver sem qualquer interferência no seu comportamento a nível organizacional ou não.

Já no que concerne à **motivação extrínseca**, o que a influencia são os fatores provenientes de fontes externas em relação ao indivíduo, que muitas vezes são prémios, promoções, salários, recompensas monetárias e reconhecimentos. “(...) O indivíduo faz a tarefa para ser recompensado ou para não ser castigado” (Bicho, 2015, p. 17). Os fatores exteriores da motivação acontecem, principalmente, dentro da organização ligado com à própria característica, às políticas, ao sistema de recompensa e às punições assim como também com os fatores sociais envolventes.

Aqui as instituições possuem todos os mecanismos de atuação, para que os seus funcionários empreguem todo o seu potencial na realização das tarefas que são incumbidas para conduzir a organização até aos seus objetivos e metas desejados (Quinteira, 2017, p.13).

A motivação extrínseca articula-se com a performance e com o objetivo de obter uma recompensa fornecida por um agente externo. Já a motivação intrínseca tem sido associada aos construtos de autodeterminação, autonomia e competência (Bzuneck & Guimarães, 2008 *cit in* Quinteira, 2017, p.11).

Seja a motivação intrínseca ou extrínseca, são fundamentais para todas as pessoas, quer ao nível laboral como ao nível individual/familiar, porque quanto maior for a motivação maior será o bom rendimento em todas ações praticadas nos dois setores mencionados anteriormente. “Esta prática será vantajosa tanto para a organização, que lida com trabalhadores motivados, não insatisfeitos e que vão gerar lucros, tanto para os jovens, constituindo para eles uma mais-valia” Guimarães (2008, *cit in* Quinteira, 2017, p.11).

2.5-PRINCIPIAIS TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO

As teorias da motivação são enquadradas em três grupos distintos: as teorias do conteúdo, teorias do processo e teorias de resultado. Estas teorias vêm ajudar a compreender como os seres humanos reagem consoante uma determinada ação a que eles se encontram expostos.

Por outro lado, as teorias da motivação também podem ser divididas em teorias gerais e teorias organizacionais (Cunha *et al.*, 2014). As teorias gerais tentam explicar a motivação de uma forma geral não focando uma situação em particular. Já as teorias organizacionais estão intimamente relacionadas com o comportamento organizacional e tentam explicar os comportamentos em determinados contextos, nomeadamente em ambiente organizacional.

Só iremos abordar algumas teorias que achamos pertinentes para o nosso estudo.

2.5.1-TEORIAS DE CONTEÚDO

As teorias de conteúdo são aquelas que procuram analisar e explicar o comportamento e os motivos que levam à prática de determinada ação pelo indivíduo. São focadas no comportamento humano. Estas teorias observam o indivíduo como um todo onde se encontra inserido.

No conjunto das teorias de conteúdo teremos as seguintes: a Teoria das Hierarquias das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg as quais iremos de seguida explicar de forma mais aprofundada.

2.5.1.1-TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

A Teoria das Hierarquias das Necessidades de Abraham Maslow³ vem explicar que todos os seres humanos têm as suas necessidades numa origem biológica as quais devem ser satisfeitas para que não criem constrangimento na vida do indivíduo. O autor apresenta-nos uma hierarquia das necessidades a que todos estamos sujeitos.

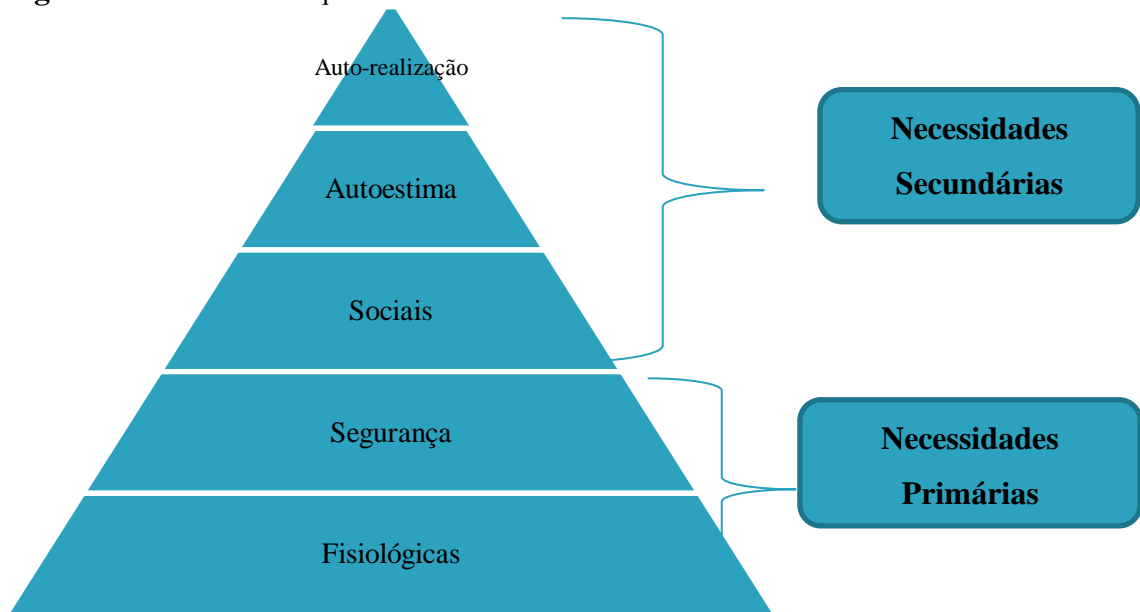
Mas é de realçar que muitas vezes não se consegue chegar ao topo da pirâmide com todas as necessidades satisfeitas e que este processo de satisfação das necessidades é fluído, pois nem sempre se consegue, por exemplo, satisfazer as necessidades básicas (fisiológica e segurança) devido aos obstáculos que vão surgindo durante o seu percurso da vida.

Os responsáveis das organizações, principalmente os seus líderes, devem em primeira instância preocupar-se em identificar o grau de satisfação dos seus membros no nível inferior da pirâmide de Maslow para saber se as necessidades estão satisfeitas ou não (Cunha *et al.*, 2014, p. 121). Tendo em conta a teoria de Maslow, a não satisfação das necessidades inferiores irá condicionar grandemente a capacidade de satisfação das necessidades do nível seguinte/superior. Ou seja, não importa satisfazer as necessidades superiores se as necessidades inferiores não estiverem satisfeitas.

Muitas vezes a motivação só se verifica quando são satisfeitas as necessidades de nível inferior, mas também pode existir o caso em que os trabalhadores possam ativar o nível superior sem que estas passem pelo nível inferior (Teixeira 2017).

³ -A. Maslow – Motivation and personality. New York: Harper e Row, 1954

Figura 3- Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado por Chiavenato (2002, p.113).

O autor também distingue satisfação externa da satisfação interna. Na satisfação externa Maslow enquadra as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança. Na satisfação interna encontram-se as necessidades sociais, estima e autorrealização (Bilhim, 2005, p. 318).

Chiavenato (2002, pp. 113-114) vem definir os diversos tipos de necessidades na pirâmide de Maslow, sendo elas:

1-*Necessidades fisiológicas*: as que constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. Estas necessidades são de vital importância pois estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. As necessidades básicas são a satisfação de alimentação (fome e sede), do sono e do repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor) e do desejo sexual que permite a procriação da espécie;

2- *Necessidades de segurança*: constituem o segundo nível das necessidades humanas sendo elas as necessidades de segurança ou estabilidade, procura de proteção contra a ameaça ou privação, fuga ao perigo;

3-*Necessidades sociais*: surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Entre as necessidades sociais estão a necessidade de associação, participação, aceitação por parte dos companheiros, trocas de amizade, afeto e amor. Quando não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagónico e hostil em relação às pessoas que o rodeiam.

4- *Necessidades de autoestima*: são as necessidades relacionadas com a maneira como o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, prestígio e consideração. Incluem ainda o desejo de adequação, confiança perante o mundo, independência e autonomia. A sua satisfação conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividade compensatória.

5- *Necessidades de autorrealização*: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com a realização do próprio potencial e do autodesenvolvimento contínuo. Essa tendência expressa-se através do impulso que a pessoa tem para se tornar sempre mais do que é e do que pode ser.

2.5.1.2-TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Ao contrário da teoria de Maslow, Frederick Herzberg dividiu as necessidades em dois grupos distintos, que são os fatores higiênicos e os fatores motivacionais e desempenham um importante papel nas organizações. Este autor deu mais ênfase ao focar-se no plano organizacional. Esta teoria tem como origem os estudos realizados pelo autor sobre as causas de satisfação e insatisfação no trabalho num grupo. Herzberg procurou saber o que satisfazia mais o indivíduo na sua instituição e também o que o menos o deixava satisfeito neste local. Como resultado deste estudo, a conclusão foi muito diferente em vários aspetos.

Quanto aos fatores de insatisfação, Herzberg designou como fatores higiênicos ou “extrínsecos”⁴ os que incluem políticas organizacionais, condições de trabalho, salário, segurança e estabilidade no emprego. “Quando estes fatores são bem geridos, o máximo que podem provocar de positivo é a ausência de insatisfação e nunca o aumento da satisfação dos indivíduos. São alheios à vontade dos trabalhadores, uma vez que dependem das linhas administrativas da empresa, estando fora do seu controle” (Abreu, 2002, p.24). Já quanto aos fatores da satisfação o autor designou de fatores motivacionais ou “intrínsecos”⁵ os que podemos encontrar no reconhecimento, na realização pessoal, no progresso e na responsabilidade.

⁴ -Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Editorial Campus, Rio de Janeiro, 2000, p.398

⁵ -idem p.398

Assim, podemos verificar que os fatores motivacionais contribuem para o elevado grau de satisfação no trabalho. Compreende-se que, os fatores motivacionais são bons pois as pessoas consideram-nos intrinsecamente recompensadores. Percebem a importância das atividades que executam e fazem uma associação entre as suas ações no trabalho e o seu progresso e crescimento para o futuro (Cosme, 2016, p. 37).

Segundo Chiavenato (2000), as motivações relacionam-se com as atribuições e deveres do cargo, o trabalho em si e produzem efeito estável de satisfação e de aumento de produtividade muito alta comparando-a com o estado normal.

Ainda de acordo com o pensamento de Cosme (2016, p. 39), este acrescenta que:

A “satisfação é afetada pelos fatores de motivação, a insatisfação pelos fatores de higiene. (...) e os motivadores, ou fatores de satisfação, e os fatores de higiene, ou de insatisfação, são dimensões separadas, os gerentes precisam lidar com ambos. Além do mais, os gerentes precisam ser realistas e não esperar que o aprimoramento dos fatores de higiene aumente a motivação. A manutenção de um ambiente “higiênico” de trabalho não melhorará a motivação mais do que o tratamento do lixo ou a purificação da água melhorará a saúde. Porém, assim como o saneamento ajuda a prevenir a queda do nível de saúde, um bom ambiente de trabalho ajuda a evitar a insatisfação e a deterioração do desempenho que pode trazer”.

Por esse motivo é preferível ter uma instituição com uma dimensão pequena e bem organizada, em que os trabalhadores estão motivados e satisfeitos porque possuem o devido reconhecimento e as devidas condições de trabalho, do que ter uma instituição com uma dimensão maior que não possuem as condições básicas e que não permite elevar a satisfação e motivação dos trabalhadores. A insatisfação e a desmotivação não ajudam no alcance dos objetivos pretendidos da organização. É “necessário aprimorar e revitalizar os fatores de motivação e combiná-los para garantir a motivação e a satisfação e se alcançar o desenvolvimento organizacional” (Mateus, 2019, p. 14).

Tabela 1- Fatores Higiênicos e Motivadores, Segundo Herzberg

Fatores que previnem a insatisfação (Higiênicos)	Fatores que geram satisfação (Motivadores)
Salário	Realização
Condições de Trabalho	Reconhecimento
Relações com Pares, com Supervisor e com Subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e Administração da companhia	Desenvolvimento

Fonte: Adaptado por Chiavenato (2002.p. 119).

2.5.2-TEORIAS DE PROCESSO

Estas teorias procuram estudar a motivação de uma maneira mais dinâmica. Isto permite dar solução a algumas questões relacionadas com o comportamento sendo que elas também “tentam identificar as relações entre as variáveis que compõem a motivação e as ações subsequentes usadas para influenciar o comportamento” (Brites, *et al.*, 2011, p. 173). Podemos considerar então que esta teoria de processo vê e procura esclarecer como funciona todo o processo de motivação.

2.5.2.1-TEORIA DAS EXPETATIVAS DE VROOM

A teoria das expetativas foi proposta por Victor Vroom (1964)⁶ nos anos 60. O autor defende que para que o indivíduo estar motivado é necessário que ele tenha traçado algumas expetativas e objetivos a atingir. Só assim estará satisfeito. Ao contrário de Maslow e Harzberg que incidiam sobre uma hierarquia das necessidades que o indivíduo enfrenta para estar motivado, esta teoria de Vroom “consiste numa abordagem cognitiva, considerando que o comportamento e o desempenho são resultados de uma escolha consciente” (Reis & Silva, 2014, p. 197).

O autor acredita que para existir um bom ambiente laboral e as pessoas colaborarem entre si é necessário que as organizações tenham objetivos que as relacionem entre elas ao mesmo tempo que encaram a utilidade da missão a desenvolver. Só assim, “os indivíduos serão motivados para ter uma determinada conduta dependendo daquilo que acreditam que vá acontecer como resultado dessa ação, e da atração que sentem relativamente a esse resultado” (Oliveira, 2016, p. 29). Deste modo, os indivíduos sentem-se motivados quando o seu comportamento está ligado a determinados resultados (Azêdo & Alves, 2013, p. 184).

Segundo Chiavenato (2010 p.488), esta teoria diz-nos que “a tendência para agir de uma certa maneira depende da força da expetativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo”.

Na teoria da expetativa podemos encontrar três fatores que determinam a motivação: expetativas, valência e instrumentalidade.

No que concerne à **expetativa**, alguns autores afirmam que existe uma probabilidade para alcançar os objetivos pretendidos, mas é necessário que existam as condições e as competências mínimas desejadas para um bom funcionamento. Está ligado com os objetivos

⁶ -V.H.Vroom- Work and Motivation. New York: John Wiley, 1964

individuais que podem ser diversos e incluir a segurança no cargo, o dinheiro, a aceitação social, entre outros objetivos que uma pessoa pode alcançar dentro de uma organização (Bilhim, 2006, p. 330; Cunha, Rego, Cunha, & Neves, 2014, p. 144; Reis & Silva, 2014, p. 197 e Teixeira, 2017, p. 204).

A **valência** está ligada com o grau que é atribuído à produtividade de um trabalhador, ao valor que desempenha e às recompensas obtidas através do seu esforço. Aqui devemos ter em conta que o valor das coisas depende de pessoa para pessoa (Cunha, Rego, Cunha, & Neves, 2014, p. 144). No entanto, pode acontecer que certa coisa possa ter um determinado valor para um e para outro não ter o mesmo valor. As pessoas quando têm um objetivo procuram fazer tudo o que for possível para alcançar, tendo em conta a recompensa a que este está sujeito a receber em troca do seu esforço, logo tem um nível de motivação elevado.

A **instrumentalidade** é uma fase em que estamos perante um resultado acompanhado da devida recompensa. Aqui o colaborador vê se tem uma boa recompensa elevando a sua motivação, caso contrário baixa totalmente a sua produtividade.

Cada organização, independentemente da sua dimensão e da situação de trabalho, oferece aos seus colaboradores um conjunto de incentivos do próprio trabalho, recompensas materiais e psicológicas, tais como prémios e o reconhecimento pelo bom desempenho com o objetivo de elevar o grau de produtividade (Maximiano, 2007).

2.5.3-TEORIA DE RESULTADO

A teoria de resultados tem como objetivo entenderem quais são os motivos do indivíduo se manter motivado durante um determinado tempo.

2.5.3.1-TEORIA DO REFORÇO DE SKINNER

Temos como autor desta teoria o psicólogo Harvard, B. F. Skinner considerado como o pai da psicologia comportamental (Teixeira, 2017). O autor baseia-se na *lei do efeito*, onde defende que o comportamento humano deriva de um estímulo que o motiva a agir de uma determinada maneira. Procura também entender a história do indivíduo para saber se este tem influências nas atitudes presentes e futuras. Sendo uma teoria comportamentalista o autor defende que o comportamento humano pode ser controlado.

Esta teoria vem reforçar que os indivíduos são influenciados na organização, principalmente nos aspetos relacionados com a remuneração, a relação entre os colegas e por outros aspetos que merecem mais cuidado. Mas também podemos dizer que existem muitas

consequências, como, por exemplo, quando as pessoas ficam muito orgulhosas no seu desempenho para atingir os seus objetivos porque são capazes de usar meios ilícitos para os concretizar (Reis & Silva, 2014). Podemos dizer que o “comportamento voluntário do indivíduo (resposta) perante uma situação ou evento (estímulo) constitui a causa de consequências específicas” Stoner (1999 *cit in* Abreu, 2002, p.20).

A palavra-chave desta teoria consiste no reforço que impulsiona o comportamento, sendo este determinado por experiências negativas ou positivas, devendo o gestor estimular comportamentos desejáveis e desencorajar comportamentos não agradáveis (Reis & Silva, 2014, p. 202).

Reis & Silva (2014), fazem a distinção das experiências mencionadas anteriormente da seguinte maneira: (i) **reforço positivo** constituído por promoções ou até um simples elogio a um trabalho bem elaborado. Este reforço considera-se motivador porque incentiva o alto desempenho. (ii) **reforço negativo**: condiciona o trabalhador a não se comportar de maneira desagradável, atuando através de repreensões chegando até às demissões.

Devemos ter conta que o foco principal de Skinner é a *modificação do comportamento organizacional*. Segundo Teixeira (2017, p.203) primeiro as pessoas atuam da forma que pessoalmente acham mais gratificante (ou recompensadora) e segundo, o comportamento pode ser enformado e determinado pelo controlo das recompensas a ele associadas.

3-Satisfação no Trabalho

A palavra satisfação é proveniente do latim *satisfacere* e tem a sua origem no século XV. É um conceito multidisciplinar (Santos, 2018) que tem uma grande importância no contexto do trabalho em que representa alguns indicadores de avaliação para saber o nível de desempenho dos trabalhadores tendo como base as suas condições. Ainda, segundo Westbrook e Oliver (1991)⁷, a satisfação é um conceito unidimensional na medida em que se refere à satisfação em termos de desempenho do serviço.

Existem vários conceitos de satisfação, mas vamos apenas recorrer a alguns que achamos convenientes para o presente estudo.

⁷ - Robert A. Westbrook, e Richard L. Oliver (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84-91. (<https://doi.org/10.1086/209243>)

3.1-Conceito de Satisfação

Quando nos referimos à satisfação devemos ter em mente a sua grande influência no cumprimento das missões a desenvolver e nas exigências a nível profissional em dado contexto. Ao referirmos os conceitos de satisfação é necessário reconhecer o contributo dos diversos autores para a realização do nosso trabalho.

A “satisfação com o trabalho” segundo Robbins (2002, *cit in* Moreira, 2011, p. 76), é a atitude geral de um indivíduo relativamente ao trabalho que realiza. Esse indivíduo apresenta tantas mais atitudes positivas face a esse trabalho quanto maior for o seu nível de satisfação para com o mesmo. Já segundo Melnyk a satisfação com o trabalho é “uma atitude positiva ou negativa que um trabalhador tem sobre: o trabalho em si, o supervisor, o trabalho de grupo, a organização e a vida” (Bicho 2015, p.18).

Por sua vez, para Locke (*in* Cunha *et al*, 2014, p.147) a satisfação é “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”. Estamos perante satisfação no trabalho quando, por exemplo, “o trabalho é desafiante, existe equidade na recompensa, condições físicas e ambientais de trabalho, relacionamento interpessoal” (Ferreira, *et al*, 2001, p. 145-146).

Quando falamos em satisfação no trabalho identificamos três etapas na evolução histórica do conceito de satisfação que são a Escola psico-económica, a psicossociológica e a desenvolvimentista, tal como refere Locke (*cit in* Bilhim 2011, p.138):

“A escola psico-económica segundo o autor surge através da ideia da organização científica do trabalho, desenvolvida por Taylor. Para esta escola, existiria uma correspondência entre o que é produzido e o que é ganho pelos operários, já que estes iriam auferir o salário em função do trabalho executado. E já a escola psicossociológica, emerge com Herzberg. Esta Teoria apresenta-se como uma perspectiva inteiramente nova, uma vez que o estudo sobre a satisfação deixa de se centrar apenas nos tipos de fatores extrínsecos ao trabalho, para se centrar na forma como os indivíduos encaram a sua relação com o próprio trabalho e das possibilidades de desenvolvimento que este lhes possa oferecer” (P.138).

A satisfação no trabalho tem assim duas dimensões: a interna e a externa. No que concerne à dimensão interna esta engloba a capacidade, criatividade, valores morais autonomia e as condições de trabalho. Já a dimensão externa está ligada com as políticas e práticas, autoridades, segurança e o reconhecimento que são atribuídos (Weiss, Dawis, England e Loquist, 1967 *cit in* Soares, *et al.*, 2011, p. 169).

3.2-Relação entre Satisfação no Trabalho e as Condições de Emprego

Existe uma grande relação entre os dois elementos, tendo em conta que o indivíduo passa grande parte do seu tempo na organização, tornando necessário que existam condições aceitáveis para que desempenhe as atividades com sucesso e se sinta confortável.

Devem ter em conta a existência três elementos, que estão sempre interligados, que são o indivíduo, o trabalho e a interação indivíduo/trabalho.

Quando a organização não dispõe das ferramentas básicas para o trabalho, com certeza que não terá o sucesso pretendido, porque a falta de meios vai influenciar os comportamentos dos trabalhadores. O trabalho pode provocar uma insatisfação nos trabalhadores quando se verifica pouca importância no seu elemento constitutivo.

Porter & Steers (*cit in* Bilhim, 2006, p. 337) “ênfatisam a importância dos fatores relacionados com as políticas de remuneração e promoção, a dimensão do departamento, o tipo de supervisão, a relação com os colegas de trabalho, o conteúdo do próprio trabalho e a idade e posição dos trabalhadores como determinantes fundamentais da intenção de afastamento”. Assim, necessário ter consciência que de uma forma ou de outra o trabalho influencia na concretização da satisfação.

Porém o CPL e outros organismos se não atenta a esta realidade, com certeza que haverá pouco rendimento por parte do seu efetivo. Ainda assim, é “consensual considerar que a satisfação no trabalho é um indicador importante do clima organizacional e qualidade de vida dos trabalhadores, sendo um resultado evidente do desempenho organizacional” (Caroço & Correia, 2012, p. 44).

3.3-Causas da Satisfação

Existem vários elementos que contribuem para as causas da satisfação no seio de uma organização. O trabalho pode constituir um fator de satisfação ou de insatisfação, e vai influenciar a atividade laboral que o membro desempenha (Gursel, Sunbul & Sari, 2002 *cit in* Moreira, 2011, p. 76).

As causas da (in)satisfação acontecem muitas vezes quando certas necessidades não são satisfeitas, podendo com isso provocar muito transtorno na vida dos trabalhadores o que pode gerar estados de elevado stress e desenvolvimento de quadros psicopatológicos tais como depressão. Esta situação não deixa só o trabalho com pouco rendimento como também influencia a vida pessoal de cada um. Porém “a satisfação profissional pode gerar determinados comportamentos por parte dos trabalhadores que afetam o funcionamento organizacional. Além

disso, a satisfação profissional pode ser o reflexo do funcionamento da organização” (Pereira, 2010 *cit in* Cosme, 2015, p. 61).

Quando a pessoa se encontra stressada com as condições de trabalho pode gerar insatisfação. Conjugado com a carga horária a que o indivíduo está sujeito a situação tende a piorar quando esta for muito superior em relação ao que está previsto.

É muito importante manter uma política de gestão de recursos humanos forte que consiga manter políticas adequadas para que a satisfação esteja sempre presente. Devem dar um maior realce a algumas políticas, tais como: política salarial, os estilos de chefias, características das funções e características individuais dos colaboradores tais como a autoestima e a necessidade/motivação de sucesso para evitar insatisfação dentro da organização.

Como verificamos na teoria de Herzberg, a motivação é afetada pela ausência dos fatores higiénicos e pelos fatores motivadores o que, por sua vez, levam à satisfação no trabalho que o indivíduo se encontra a exercer (Moreira, 2011, p. 75). Sendo assim, podemos dizer que “A realização/concretização das expectativas assume, então, um importante papel na satisfação no trabalho” (Cabral, Vala, & Freire, 2000, p. 75).

Podemos dizer que a motivação e a satisfação são dois elementos inseparáveis onde um pode influenciar o outro, embora sejam totalmente distintos, mas que se complementam. A motivação ativa os nossos sentidos (ordem cognitiva) para desempenhar a atividade desejada e a satisfação está relacionada com a qualidade de vida no trabalho/condições de trabalho.

Para uma melhor compreensão do fenómeno, apresentamos na tabela 2 quais as possíveis combinações entre a satisfação e a motivação.

Tabela 2-Diferentes Combinações de Satisfação e Motivação

Insatisfação ← → Satisfação

<div>Motivação</div> <div>Desmotivação</div>	III Descontentes -Apreciam o trabalho, mas não as condições para a sua realização, por exemplo, trabalham por vocação, mas consideram as condições de trabalho pouco aceitáveis. -Uma possível ação é a procura de melhorias nas condições ou de alternativas noutras organizações.	I Entusiastas -Apreciam o trabalho e a empresa.” Vestem a camisa” da empresa, pronunciam-se acerca dela com orgulho, e trabalham com vigor e entusiasmo.
	IV Resignados -Não gostam das condições nem do trabalho. Estão insatisfeitos e poucos motivados para trabalhar. Podem permanecer na empresa devido à escassez de alternativas.	II Acomodados -Gostam das condições, mas não do trabalho. Estão satisfeitos, mas não motivados. -Representam o estereótipo do famigerado (antigo) funcionário público, pouco dedicado, mas acomodado à situação

Fonte: Cunha *et al* (2014, p.115).

CAPÍTULO II-A POLÍCIA DA REPÚBLICA DE ANGOLA

2.1-Conceito de Polícia

Quando falamos do conceito de polícia devemos ter em atenção ao facto de que este mesmo conceito foi mudando com o passar do tempo e por isso é necessário saber qual o seu significado e o contexto em que nos encontramos.

A palavra polícia deriva do grego “*polis*”, significa cidade (“*civitas, em latim*”)⁸. A polícia, segundo Clemente (2014, p. 146), é oriunda do vocábulo grego “*politeia*”, o étimo de polícia simboliza o governo da urbe. Os romanos atribuíram a palavra grega *Politeia*, dois significados: o *réspública*, isto é, coisa pública, e o de *civitas*, negócios da cidade (Elias 2018, p. 21), e o mesmo autor acrescenta que o vocábulo “Polícia” é polissémico, assume diversos sentidos ou significados conforme o ângulo de análise (p. 27).

Nesta ótica podemos mencionar alguns sentidos da palavra polícia, que segundo Clemente defende que o conceito de polícia desdobra-se em vários sentidos, nomeadamente: “A polícia é tanto um modo de agir da administração pública – a polícia em sentido funcional -como um conjunto de normas reguladoras da ordem pública – a polícia em sentido formal ou a lei de polícia -, como ainda a instituição pública encarregada de manter a ordem pública (e não a privada) e de velar pelo cumprimento das leis – a polícia em sentido orgânico” (Clemente, 2014, p.146).

No ponto de vista do professor Marcelo Caetano (1980, p. 150), este chega a definir Polícia como “o modo de atuar da autoridade administrativa, que consiste em intervir no exercício das atividades individuais suscetíveis de fazer perigar interesses gerais, tendo por objeto evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir”⁹(1980, p.150). Neste conceito é notório a presença de todas as ações que são desenvolvidas no seio da polícia que se traduz nos patrulhamentos auto, apeado e nas operações materiais de vigilância que decorrem na via pública.

Podemos referir que a polícia é uma organização de utilidade pública e também social (Vallera, 2016, p. 130).

⁸ - RAPOSO, João – Direito Policial I, Almedina, Coimbra, 2006, pág. 21. A palavra polícia tem origem no vocábulo latino “*politia*”, que, por sua vez, resultou da latinização da palavra grega *politeia*, associada a polis que significa cidade.

⁹ - Marcello Caetano, Manual de Direito Administrativo, Almedina, Coimbra, 3.ª reimp. da 10.ª ed., 2004 Vol. II, p. 1150.

Correia *et al* (*cit in* Borges, 2008, p. 32) considera a polícia como sendo uma “instituição encarregada de manter a ordem e a segurança públicas e de velar pelo cumprimento das leis relativas a essa ordem e segurança”.

Na mesma ordem de ideia, a polícia tem como principal função a de repressão ao crime e a manutenção da ordem pública, através do uso da força, se necessário, fazendo cumprir a lei (Silva, 2013).

A Polícia nasce da necessidade de manter o controlo social evitando assim a desordem. Policiar estava relacionado com urbanizar, normalizar, padronizar, ordem e educar. A polícia aparece como que “a convivência social pautada por regras gerais, fosse controlada e punida por instituições públicas”¹⁰ (Cosme, 2006).

A polícia, na sua origem, tinha a missão de fazer a gestão da vida das pessoas “das cidades e na cidade e era uma Polícia Administrativa” (Gonçalves, 2011). Hoje aquilo que vemos como polícia é muito mais diverso do que era nos séculos passados, pois significava o conjunto de atividades administrativas relacionadas com o governo da cidade (Clemente, 1997 *cit in* Borges, 2008, p. 32). O significado sofreu uma grande alteração, sendo que agora é a de manter a segurança e a ordem pública e combater a criminalidade.

Segundo Clemente (2014, p. 145), o “Homem possui uma aptidão natural para vigiar: a vida social está marcada pelo fenómeno da vigilância – da família à policial. Com efeito, a vigilância marca os mais diversos contextos e ambientes”¹¹, o que quer dizer que a polícia controlava a entrada e saída das pessoas e regulava a vida nas cidades.

2.2-Caraterização e Enquadramento da Polícia da República de Angola e do Comando Provincial de Luanda.

A história da Polícia Nacional de Angola está relacionada com a história colonial do país. Tal como reforça Santos, (2019, p. 18) a “polícia angolana deu-se na véspera da independência da República Popular de Angola”. Tem origem na Polícia de Segurança Pública (PSP), da administração colonial portuguesa, e que, com a independência da República de Angola, em 1975, foi depois reformulada, dando origem ao Corpo de Polícia Popular de Angola (CPPA) que, nasceu dos acordos do Alvor em Portugal com o governo de transição¹². Quando se aborda

¹⁰ - João Cosme (2006), História da Polícia Segurança Pública – Das origens à Atualidade, Lisboa

¹¹ - Por exemplo: a vigilância de educando, recentemente internado num Centro Educativo (artigo 54.º do Regulamento Geral e Disciplinar dos Centros Educativos, aprovado pelo artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 323-D/2000, de 20 de Dezembro).

¹² -Colégio presidencial decreto nº24/1975de 1 de Abril; boletim oficial de Angola 1ª série nº 75

sobre o acordo de Alvor não devemos esquecer os três movimentos de libertação que lutaram para a independência, designadamente: MPLA - Movimento Popular de Libertação de Angola; FNLA - Frente Nacional de Libertação de Angola e UNITA – União Nacional para a Independência Total de Angola (Pegado, 2014, p. 86).

Sá (2014), acrescenta também que o “policiamento em Angola remonta ao ano de 1837 quando foi criada a Companhia de Segurança Pública pelo então Governador-Geral Manuel Bernardes Vidal, e o principal objetivo pelo qual foi criada esta companhia, era a defesa da cidade de Luanda e a execução do policiamento da cidade”.

Lembrar que a 28 de fevereiro se assinala o Dia da Polícia Nacional, por ocasião da data em 1976, em que o primeiro Presidente de Angola, António Agostinho Neto, visitou a Escola de Polícia Mártires do Kapolo, em Luanda, onde presidiu à cerimónia de juramento de bandeira de 383 polícias, dos quais 102 do sexo feminino¹³ (PNA, 2020).

Segundo o manual de organização policial do CGPN, a polícia sofreu diversas remodelações, resultado da integração dos diversos organismos policiais e não-policiais, o CPPA passou a denominar-se Corpo de Polícia de Angola (CPA) e Polícia Nacional (PN), em 1993, designação que existe até hoje.

Atualmente o Comando Provincial de Luanda da PNA tem-se vindo a desenvolver consideravelmente como organização e nas suas políticas de atuação. Tal requer um maior acompanhamento nos efetivos para que exerçam com motivação as atividades que lhes são atribuídas e se sintam satisfeitos no local onde se encontrem a trabalhar.

A Polícia Nacional de Angola está regulamentada nos artigos 209º, da Constituição da República de Angola onde nos diz que a PNA é a instituição nacional policial, permanente, regular e apartidária, organizada na base da hierarquia e da disciplina, incumbida da proteção e asseguramento policial do País, no estrito respeito pela Constituição e pelas Leis, bem como pelas convenções internacionais de que Angola seja parte¹⁴.

Da PNA podemos dizer que é uma força militarizada, uniformizada e armada, com natureza de força de segurança pública, dotada de autonomia operacional, administrativa, financeira e patrimonial¹⁵. Exerce a sua missão em todo o território nacional, podendo a mesma

¹³Vide PNA, 2020.

¹⁴ - Art.º 209º da Constituição da República de Angola. Editora, E.P, 1ª Edição, Luanda, fevereiro de 2010

¹⁵ - Artigo 2º nº 1 do Decreto presidencial nº 152/2019 de 15 de maio, do Estatuto Orgânico da polícia nacional de Angola

ser prosseguida fora do território nacional, desde que legalmente mandatada para o efeito¹⁶ e está na dependência do Ministério do Interior¹⁷.

O Comando Provincial de Luanda (CPL) depende diretamente do Comando Geral da Polícia Nacional, o que está estipulado no n° 7 do artigo 5° e artigo 49° do Decreto presidencial n° 152/2019 de 15 de maio, do Estatuto Orgânico da Polícia Nacional de Angola.

A cultura organizacional da PNA divide o pessoal com funções policiais e com funções não policiais. Com funções policiais temos três classes principais: a classe de oficiais, de chefes e de agentes. Na classe de oficiais esta encontra-se dividida em subclasses, sendo elas: oficiais comissários/generais; oficiais superiores, e oficiais subalternos.

2.3- Objetivos e Funcionalidade do Comando Provincial de Luanda

Quanto ao funcionamento do referido órgão, este rege-se primeiro pelo Estatuto Orgânico da Polícia Nacional e depois pelo seu regulamento¹⁸ e no que compete ao âmbito territorial, o CPL exerce a sua ação em toda a extensão da província, obedecendo à hierarquia de Comando em todos os níveis da sua estrutura¹⁹.

Importa referir que o CPL para executar as suas missões tem as seguintes atribuições nos termos das alíneas do n°1 do artigo 4°²⁰:

- a) Garantir o normal funcionamento das instituições democráticas, regular o exercício de direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos;
- b) Assegurar o respeito pela legalidade democrática, mantendo ou restabelecendo a ordem, a segurança das pessoas e a proteção dos seus bens;
- c) Proteger os diversos tipos de propriedades em que assenta o sistema sociopolítico e económico consagrado na Constituição da República de Angola;
- d) Prevenir a delinquência e combater a criminalidade, e investigar os crimes procedendo à instrução preparatória dos respetivos processos;
- e) Realizar ações de investigação criminal, nos limites estabelecidos na lei;
- f) Exercer ações especializadas no apoio às atividades de investigação criminal e de instrução preparatória dos respetivos processos, nos limites das suas competências;

¹⁶ - Art 2° n°3 do Decreto n° 152/2019 de 15 de maio

¹⁷ - Art 3° do Decreto n° 152/2019 de 15 de maio

¹⁸ - Artigo 2° n° 2 Regulamento Organico do CPL, aprovado pelo Despacho n° 172/GAB/CGPN/2005, 25 de julho.

¹⁹ - Artigo 3° Idem

²⁰ - Artigo 4° Idem

- g) Organizar, dirigir, controlar e proceder a regularização do trânsito, sem prejuízo das competências específicas atribuídas por lei a outros organismos;
- h) Exercer o controlo da existência, detenção e utilização de armas de fogo, de explosivos, substâncias asfixiantes e tóxicas, na posse ilegal de qualquer cidadão, entidade singular ou coletiva;
- i) Controlar e fiscalizar a atividade das Empresas Privadas de Segurança e Sistema de Autoproteção;
- j) Prevenir e combater os crimes ambientais, flora e fauna;
- k) Organizar o serviço centralizado de informações relativas aos arguidos em processos-crime, condenados, indivíduos de perigosidade social e “Modus Operandi” dos delinquentes;
- l) Vigiar e proteger os locais públicos, casas ou recintos onde se realizam grandes eventos, feiras, reuniões autorizadas, manifestações ou espetáculos;
- m) Colaborar na prestação de honras de Estado;
- n) Garantir, sem prejuízo da competência das demais Forças de Segurança, a segurança pessoal das entidades executivas e dos órgãos de soberania locais e de outros cidadãos sujeitos a situação de ameaça relevante;
- o) Garantir a segurança dos objetivos estratégicos e fronteiras Estatal;
- p) Exercer e desenvolver as demais competências que lhe são atribuídas por lei, regulamentos ou diretivas genéricas da Polícia Nacional.

Quanto aos níveis de comando do CPL, estes encontram-se plasmados no artigo 6º do regulamento orgânico do CPL²¹, sendo eles:

- 1º.- Comando Provincial;
- 2º.- Comando Municipal;
- 3º.- Esquadra Policial;
- 4º.- Posto Policial.

2.4-Sistema de Carreira de Progressão da Polícia Nacional de Angola

Quando nos referimos à gestão de carreiras da PN devemos frisar que este é um assunto muito importante, tendo em conta o carácter sensível do assunto, já que é uma preocupação de todos os efetivos de forma a progredir na carreira. Para a sua concretização é necessário que

²¹ - o artigo 6 do Regulamento Organico do CPL, aprovado pelo Despacho nº 172/GAB/CGPN/2005, 25 de julho.

exista uma direção de gestão dos recursos humanos competentes para atender às demandas dos diversos escalões existentes. Só deste modo se poderá conseguir evitar um sentimento de insatisfação/ frustração no seio dos efetivos, e permitir aumentar a motivação e a satisfação entre os seus elementos.

O sistema de carreira de progressão da PN obedece ao critério estabelecido pelo Decreto nº 117/CM/2008, de 22 de outubro, que regula as carreiras de progressão na PNA.

Segundo este decreto, o seu artigo 1º vem referir que este diploma regula apenas o pessoal do regime especial da carreira policial. O pessoal com função não da Polícias está vinculado no regime geral de carreiras da administração pública do Estado.

Existem vários autores que definem o sistema de progressão de carreira atribuído a diversos significados dependendo do contexto, sendo eles: “como ocupação profissional; como uma sequência de experiências profissionais; como desenvolvimento profissional; como uma sequência de trabalhos e/ou funções ao longo do percurso profissional” (Sousa *et al.*, 2007 cit in Gomes, 2016, p. 23).

Sendo assim podemos dizer que, nos termos do artigo 3º, a progressão na carreira “consiste na promoção do pessoal com funções policiais aos diferentes postos policiais e na mudança de escalão remuneratório”. Ainda no mesmo artigo reforça que uma carreira “é o conjunto hierarquizado de postos, em cada categoria, relativo a determinada forma de prestação de serviço e a que corresponde o exercício de cargos e o desempenho de funções diferentes entre si”²².

Já segundo Camara *et al.* (2013), estes referem como planos de carreira “o conjunto de ações programadas que têm por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador, de modo a que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detetado” (p. 367).

Nos termos do artigo 5º do decreto nº 117/CM/2008, de 22 de outubro, podemos verificar que a carreira específica da Polícia Nacional integra as seguintes classes: Oficiais, Subchefes e Agentes.

É de realçar que o processo de sistema de carreira está relacionado com os sistemas de recompensa extrínseca e que este depende da organização em que as pessoas se encontram o que por sua vez estimula a produtividade dos mesmos. É aqui que se torna importante o papel fundamental que desempenha a direção de recursos humanos.

²² -artigo 3º do pelo Decreto nº 117/CM/2008, de 22 de outubro, que regula as carreiras de progressão na Policia Nacional de Angola

Sousa *et al.* (2007 cit in Gomes, 2016, p. 28) mencionam três dimensões de sucesso na carreira de uma determinada pessoa, sendo elas: **Movimentos Horizontais** que “assentam em conceitos como a polivalência e a rotação de postos de trabalho”; **Movimentos Verticais**, que “implicam uma progressão e, mais do que isso, promoção na carreira, assente num sistema de níveis hierárquicos”; e os **Movimentos Internos**, que são os que “estão assentes em processos informais de obtenção de influência de poder”. Já no Decreto nº 117 CM/2008, de 22 de outubro, existem duas formas de progressão de carreira: a Progressão de forma Vertical e a Progressão de forma Horizontal, onde:

- ✓ *Progressão Vertical* é a mais lenta porque obedece a todos os parâmetros ou fases do Decreto nº 117 CM/2008, de 22 de outubro, em que o efetivo Policial inicia pela carreira de base (Classe de Agentes) até à mais alta categoria (Classe dos Oficiais Comissários).
- ✓ *Progressão Horizontal* é definida no Decreto nº 117 CM/2008, de 22 de outubro, no seu artº 32º, nº3, onde é feita por uma mera ascensão nos escalões remuneratórios. Também é feita por inerência de função através de Concursos e Cursos (Oficial e Subchefe).

Quanto aos princípios norteadores da progressão para o posto acima, o Decreto nº 117/CM/2008 estabelece que a progressão depende do bom comportamento na categoria inferior, das qualificações, da antiguidade, do mérito relevado no desempenho profissional e do tempo estabelecido.

Já a Progressão na Carreira, está estipulado nos artº 10º até 29º onde vem referido como são feitas para ascender a uma categoria, conforme a tabela nº 3.

Tabela 3-Sistema de Carreira de Progressão da Polícia Nacional

Categoria	Subcategorias	Modalidade de Progressão	Condições de Progressão	Tempo de Progressão
Oficiais Comissários	-Comissário-geral -Comissário chefe -Comissário -Subcomissário	Revelado apreciáveis qualidades de comando, direção e chefia	Aliadas a reconhecidos dotes de caráter, lealdade, bom senso e saber profissional, com bom comportamento,	Mínimo 4 a 5 anos
Oficiais Superiores	-Superintendente chefe -Superintendente -Intendente	Curso de oficial superior de polícia	Com bom comportamento; revela mérito e competência profissional na condução de forças ou serviço policiais.	Mínimo 4 anos
Oficiais Subalternos	-Inspetor-Chefe -Inspetor -Subinspetor	Curso de oficial de polícia	bom comportamento. E possua no mínimo a 12ª classe feita	Mínimo 3 anos
Subchefes	1º Subchefe 2º Subchefe 3º Subchefe	Curso de subchefes	bom comportamento, tenha capacidade para chefiar homens.	Mínimo 3 anos
Agentes	-Agentes da 1ª classe -Agente de 2ª classe -Agente	- Concurso de avaliação; Frequência.	Bom comportamento; Qualificações; Antiguidade; Desempenho profissional; Tempo estabelecido.	Mínimo 3 a 5 anos

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador, adaptado no Decreto nº 117/CM/2008, de 22 de outubro.

2.5-A Importância da Motivação na Atividade Policial

A motivação na atividade policial tem um grande impacto no modo de atuação dos efetivos, uma vez que as motivações interferem nas relações interpessoais, mas podemos também relacionar com o estilo de liderança aplicado.

Para elevar o grau de motivação é necessário que tenhamos conhecimento dos elementos que os trabalhadores consideram mais recompensadores ou uma punição para adotar políticas apropriadas. Segundo Tadeucci (2009, p. 18), esta relação de recompensa e punição é ilustrado conforme a fórmula abaixo descrita:

$$\boxed{\text{Comportamento desejado ou não} = \text{Motivação} + \text{Capacidade} + \text{Ambiente}}$$

Os funcionários no desempenho das suas atividades podem possuir resultados mais satisfatórios ou não, dependendo do contexto e dos seus limites ou objetivos individuais. Isto está diretamente relacionado com o facto de se sentirem mais motivados, aumentando assim a sua competência profissional, pois possuem melhores condições no seu ambiente laboral o que os incentiva a alcançar as suas expetativas de maneira mais eficaz e eficiente.

No que compete às funções policiais é muito importante criar políticas para motivar o pessoal, mas também conceder condições de trabalho para evitar desmotivação e insatisfação no seio da organização. Por esse motivo, é necessário recordar algumas políticas, tais como: as condições físicas do trabalho, o reconhecimento e desenvolvimento profissional, o salário, os benefícios, a liderança, bem como o relacionamento interpessoal. Deve-se ter um grande investimento nas técnicas e estratégias utilizadas para aumentar e posteriormente manter o nível elevado da motivação dos efetivos. Como refere Machado (2006, p.41), “uma boa decisão integra elementos do futuro (previsão) (...) a melhor forma de o preparar, é gerir melhor o presente”.

Apesar das limitações existentes em todas as organizações o comportamento dos efetivos reflete a imagem da instituição, uma vez que os polícias estão para servir a comunidade de maneira saudável. Importa, por isso, dar qualidade e valorização a todos os efetivos, de forma devida. Tal como acrescenta Silva, (2006, p.17) “a função do trabalho policial é atuar como preservador do controle social”. Assim, é necessário que todos os efetivos possam sentir que fazem parte da organização e que a sua presença é indispensável.

É de realçar que uns dos fatores não menos importante na motivação é o de delegar tarefas aos funcionários. Este mecanismo vai auxiliar na descoberta de novas habilidades entre os membros dos efetivos e criar um clima estável. Como diz Chiavenato (1999), a liderança é

uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa de maneira intencional.

Sendo assim, no ramo policial, é necessário que exista grande influência nos efetivos para que se sintam confiantes na sua liderança. Quando for possível, o grupo deve encarar o líder como modelo, para levantar o ânimo do pessoal. Não devemos esquecer que a motivação pode servir como uma estratégia positiva ou negativa dependendo da ocasião em concreto.

A motivação é um carácter importantíssimo no trabalho policial porque auxilia os efetivos a agir de maneira coesa e respeitante aos procedimentos estabelecidos, mesmo quando não possuem as condições desejadas para uma boa atuação. Como diz o ditado “com o pouco se faz muito”.

2.6-Avaliação do Desempenho Individual na Polícia Nacional.

Seja qual for a organização, existe sempre um sistema de avaliação que serve para medir o grau de cumprimento da missão que os trabalhadores exercem no seu dia-a-dia. Serve, também, como ferramenta para ajudar a atribuir o que é de direito aos trabalhadores de uma forma mais justa, tendo em conta a sua produtividade dentro da organização. Como acrescenta Mendes (2009) a avaliação de desempenho (AD) “serve para validar os métodos de recrutamento utilizados pelas empresas, e por outro, permitem medir o contributo individual e/ou de uma equipa, para se atingirem os objetivos estratégicos das organizações. Também contribuem para a gestão dos sistemas de recompensas, para identificar o potencial dos trabalhadores e diagnosticar as necessidades de formação” (p.57).

O sistema de AD do efetivo da Polícia Nacional é regulado pelo Decreto presidencial n.º 59/14 de 5 de março e segundo alguns autores, estes afirmam que o estudo da AD tem ocupado, desde os tempos remotos, um lugar central na investigação em psicologia industrial e nas organizações desde que esta se constitui como área científica e das ferramentas da GesRH (Caetano, 2008 e Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Quando utilizamos um sistema de avaliação, este deve procurar, através de uma maneira justa e adequada, medir o verdadeiro desempenho do avaliado de maneira a evitar erros (Caetano, 2008).

Toda a avaliação pode e deve ser *racional e objetiva* e pode ser *relativa* ou *absoluta*. O que quer dizer que todos os instrumentos utilizados devem estar previamente estabelecidos na organização com o objetivo que “mede efetivamente aquilo que queremos medir, tudo o que

queremos medir, e nada mais do que aquilo que queremos medir” (Thorndike e Hagen, *cit in* Caetano, 2008, p. 23).

De acordo Caetano (2008), a AD, enquanto sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho que foi realizado pelos trabalhadores de uma organização, surgiu como uma ferramenta da GRH, quase desde que começou a existir gestão das organizações de uma maneira mais sistematizada dentro da instituição.

Assim podemos definir AD como “um processo de análise e avaliação sistemática que a organização desenvolve relativamente ao desempenho dos seus colaboradores.” (Reis & Silva, 2014, p. 225). Na perspetiva de Chiavenato (2001 *cit in* Mendes, 2009, p. 63), “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como do seu potencial de desenvolvimento, onde toda a avaliação se traduz num processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa” (p. 107). Também Teixeira (2017, p. 293), acrescenta que a AD “consiste na comparação das normas com as realizações, ou seja, no cálculo dos desvios, verificando se os níveis de tolerância foram ou não superados”.

Segundo o Regulamento de avaliação de desempenho do efetivo da Polícia Nacional, constante no Decreto presidencial n.º 59/14, de 5 de março, no seu artº 3º, entende-se por avaliação, a apreciação sistemática de desempenho do pessoal da Polícia Nacional, que são feitas num determinado período tais como:

- ✓ Avaliação Ordinária: é a que se realiza anualmente, visando a apreciação global de desempenho do efetivo;
- ✓ Avaliação Contínua: é a apreciação global de desempenho do pessoal no exercício das suas funções, execuções de tarefas, cumprimento de missões, de atividades de instruções e treinamento de modo ininterrupto;
- ✓ Avaliação Periódica: é a apreciação global de desempenho do pessoal no exercício das suas funções, execuções de tarefas, cumprimento de missões, de atividades de instruções e treinamento durante determinado período;
- ✓ Avaliação Extraordinária: é a que se realiza a qualquer momento, visando um fim específico;
- ✓ Primeiro Avaliador: o superior hierárquico responsável pela avaliação de desempenho do avaliado;
- ✓ Segundo Avaliador: chefe ou responsável pela área de recursos humanos que confirma ou informa a avaliação feita pelo primeiro avaliador;

- ✓ Avaliado: sujeito passivo da avaliação cujo desempenho é apreciado pelo superior hierárquico.

Mendes & Sarmiento (2010), acrescentam que os polícias devem ser avaliados tendo em conta as suas funções e tarefas seguindo um conjunto de padrões pré-definidos de competência e dentro da categoria hierárquica que se encontra. Assim, os efetivos depois de saberem o objetivo fixado na instituição são incentivados a cumprir e só depois são avaliados para verificar se estão a cumprir com que se pretende realizar.

Na PNA este processo também se verifica quando é efetuada a seleção para ingresso na cooperação, onde são estabelecidos requisitos que os candidatos devem possuir para poder ocupar.

De uma maneira geral a avaliação de desempenho acontece da seguinte forma, segundo a tabela 4:

Tabela 4-Forma de Avaliação do Desempenho

Centradas na personalidade <ul style="list-style-type: none">• Traços de personalidade
Centradas nos comportamentos <ul style="list-style-type: none">• Incidentes críticos• Escalas de escolha forçada• Escalas ancoradas em comportamentos• Escalas mistas
Centradas nos resultados <ul style="list-style-type: none">• Gestão por objetivos (GPO)• Planeamentos e avaliação do trabalho
Centradas na comparação com outros <ul style="list-style-type: none">• Ordenação simples (ranking)• Comparação por pares• Distribuição forçada

Fonte: Camara (2015, p. 30).

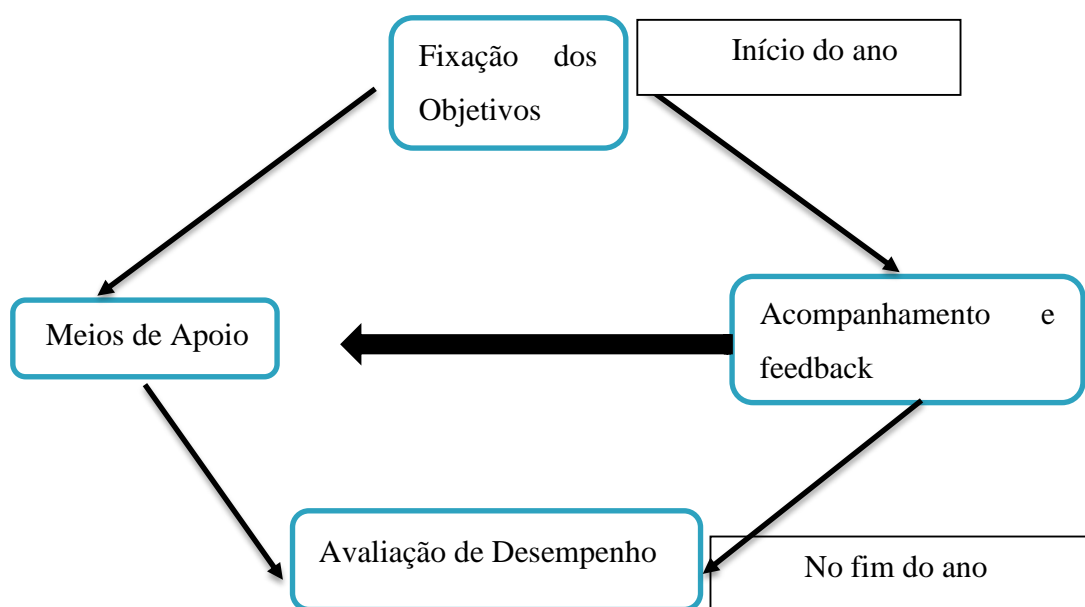
Estas formas de avaliação apresentadas podem ser aplicadas em conjunto ou separadamente, tendo em conta o objetivo da avaliação do desempenho que se pretende. Mas é

de realçar que quando estamos perante uma avaliação centrada nos traços de personalidade e de comportamentos estes não podem ser valorizados só por si (Camara, 2015, p. 30).

O artº. 21º do diploma de avaliação da PN reforça que a avaliação individual dos Oficiais Comissários, Oficiais Superior, Oficiais subalternos, Subchefes e Agentes centra-se no desempenho das atividades e funções de que estão incumbidos. Esta avaliação pode ser: Avaliação realizada pelo superior hierárquico; Autoavaliação; Avaliação realizada pelos pares; Avaliação pelos subordinados e Avaliação a 360º.

Os gestores de GRH devem selecionar o “indicador mais adequado dependendo dos objetivos e valores do avaliador, e os avaliados têm diferentes valores”²³.

Figura 4- Ciclo de Desempenho



Fonte: adaptado por Camara (2015, p. 32).

No processo de avaliação de desempenho (Figura 4) os GRH, em primeiro lugar, e antes de qualquer processo de avaliação, têm de fixar um objetivo que o funcionário deve cumprir. De seguida este objetivo é necessário ser debatido/discutido com os funcionários para que se chegue a um acordo e tenham conhecimento para que se possa dar os devidos apoios para alcançar os objetivos. Só assim haverá uma avaliação do desempenho com propriedade. Porém “quando os padrões são bem determinados e existem meios para se apurar com rigor o que os trabalhadores executam, a avaliação do desempenho não apresenta grandes dificuldades” (Teixeira, 2017, p. 293).

²³ -AFONSO, Paulo Lourenço, Liderança: Elementos – chave do processo, 2ª Edição, Lisboa, Escolar Editora, 2010, p.65.

É necessário referir que a motivação é um fator que uma organização deve ter sempre em consideração. Isto permite que o desempenho individual de cada funcionário seja aceitável e no momento da avaliação, o avaliador não tenha muito trabalho com certos fatores. Assim, a avaliação de desempenho é “uma tarefa chave na gestão de pessoas porque dela decorrem consequências importantes para a atração, retenção, motivação e desenvolvimento dos trabalhadores” (Mendes, 2009, p. 84).

É muito importante olhar para a carreira de progressão dos efetivos para que haja maior motivação e não só observar os cumprimentos das normas de progressão. Ainda é necessário referir que a avaliação dos efetivos ao longo do ano é feita tendo em conta as tarefas que desempenha.

2.7-O Salário como Fator de Motivação no CPL sim ou não?

Em primeiro lugar o salário é “toda e qualquer forma de remuneração de trabalho como contrapartida do cumprimento de determinadas tarefas de natureza profissional” (Machado, 2006, p.215).

Segundo Rego *et al.* (2018, p. 624), referem que “o salário não é o principal motivador das pessoas nas empresas”, mas ele desempenha um papel muito importante nos membros da organização para que haja melhor desempenho porque ajuda a satisfazer as necessidades dos funcionários o que leva muitos trabalhadores a considerar como fator motivacional, sendo que “influencia no clima social e tem repercussões sobre os fatores que determinam a situação económica em geral” (Machado, 2006, p.214).

Como vimos anteriormente na teoria de Herzberg, os salários não trazem satisfação, mas podemos dizer que ajuda a evitar a insatisfação dos trabalhadores na instituição, tornando-os, como referem Rego, *et al.*, (2018, p. 625), “ausentes, geram insatisfação; quando presentes, evitam a insatisfação”.

Mas podemos considerar como fatores motivacionais todos aqueles que servem como estímulo na profissão do elemento policial como por exemplo o reconhecimento, o progresso, este sim serve como fonte de motivação e ao mesmo de satisfação. Apesar do salário não constituir fator motivacional, mas ele “constituem um dos elementos essencial da vida económica e social da coletividade humana” (Machado, 2006, p. 214).

Assim os autores Rego, *et al.*, (2018, p. 625) vieram reforçar que o “salário não é motivador ignora que um fraco salário é fator de insatisfação e, plausivelmente, de desmotivador”. E para ser considerado existem outros fatores que estão interligados, por

exemplo a tarefa desempenhar, o clima dentro do trabalho. O “(...) dinheiro não é sempre o motivador principal. Para compreender o valor motivacional do dinheiro é necessário compreender o modo como ele é afetado por diferenças individuais e por fatores contingenciais” (p. 630).

Não é aceitável o salário como fonte de motivação, mas é necessário ter em conta que também depende das circunstâncias para verificar se constitui como fonte de motivação. De acordo com Teixeira (2017, p.207), “não havendo verdades absoluta, parece ser de admitir que para que o dinheiro se constitua em fonte de motivação, alguns aspetos devem ser tidos em conta”. Segundo o mesmo autor temos de levar em consideração os itens abaixo:

1º a remuneração ajuda a satisfazer as necessidades dos níveis mais baixos e eventualmente até as necessidades de estima, geralmente atingindo as pessoas mais jovens que estão a constituir família, mais do que as pessoas já instaladas na vida, para quem as necessidades pecuniárias não são urgentes.

2º uma vez que a maior parte dos trabalhadores atribui um elevado valor ao salário, este deve, de acordo com a teoria das expectativas, estar diretamente associado ao desempenho individual.

3º se a um aumento de salário imediatamente sucede um determinado comportamento, então, como diz a teoria do reforço, esse comportamento tende a repetir-se.

O mesmo autor refere que é necessário ter em conta também os seguintes elementos como fatores ponderados.

- O grau de confiança que os empregados têm na empresa, o qual por vezes é reduzido em consequência, por exemplo, de constantes alterações no método de cálculo dos prémios de produtividade.
- A cultura da organização, pois se, por exemplo, a atitude das pessoas em relação às remunerações como forma de premiar o esforço extra não for de reciprocidade, a possibilidade de aquela funcionar como motivador é reduzida (pp.207-208).

Só nestas circunstâncias se pode considerar o salário como fator motivacional.

É necessário reforçar que o salário não é num elemento motivacional, como assim consideram algumas pessoas, porque ela pode servir um dado momento e de uma hora para outra não servir como fator motivacional. O salário é um fator de satisfação.

No CPL foi notável que muitos dos efetivos consideram o salário como um fator de motivação.

CAPÍTULO III – OPÇÕES METODOLÓGICAS

Depois da revisão bibliográfica da literatura e verificação dos procedimentos internos que permitem o funcionamento da organização, chegou o momento de nos dedicarmos ao estudo de campos de maneira pormenorizada.

3.1- Pergunta de Partida

Numa dissertação é impossível dizer tudo sobre o assunto em estudo. Nesta senda, é imperativo traçar uma pergunta de partida e posteriormente procurarmos uma solução mais favorável. Todo este processo e trabalho “constituem ainda um dos meios privilegiados de interação e integração entre os indivíduos e a sociedade” segundo Freire (1993, *cit in* Silva, 2011, p. 4).

De certa forma, a literatura indica-nos que a motivação está presente nos trabalhadores que passam a maior parte do tempo nas organizações, sendo que esta situação os deixa distantes da confraternização familiar (Almeida, Schelske, & Rover, 2019). Tal constitui um dilema nos trabalhadores já que é no seio familiar que os indivíduos procuram toda a sua satisfação e o contentamento de usufruir uma vida serena. No entanto, como referem os autores Almeida, *et all* (2019), muitas vezes, este tempo é consumido no trabalho, onde não são recompensados devidamente. Este fator não ajuda na sua motivação e por vezes prejudica o desempenho das suas funções. Como consequência, verificam-se baixos rendimentos e violações de algumas regras estabelecidas na organização, o que quer dizer que, se “um indivíduo está satisfeito/insatisfeito com o trabalho, isso irá refletir-se forçosamente na sua vida familiar, e vice-versa” (Santos, 2007 *cit in* Siva, 2011, p.32).

Quando se pretende traçar objetivos com o fim de motivar as pessoas, as organizações devem obedecer a algumas características. Segundo Mações (2017), temos as seguintes características: (i) devem ser específicos e mensuráveis; (ii) devem ser ambiciosos; (iii) devem ser aceitáveis e (iv) deve haver *feedback*.

Por esse motivo é necessário que exista um determinado sistema dentro da organização que verifique os objetivos programados. Desta forma, “Os gestores devem desenvolver um sistema de controlo de modo a que os trabalhadores canalizem as suas energias e ajustem o seu desempenho” (Mações, 2017, p. 29).

Segundo Santos (2007, p. 80), “os indivíduos que prosseguem uma carreira e que cuidam da família estão ativamente envolvidos em dois papéis sociais principais: o papel familiar,

central para o seu bem-estar psicológico e o papel profissional, do qual retiram estatuto, estima pessoal e recursos económicos”.

Desta forma, perante as informações que apresentámos e mediante a nossa reflexão, surge assim a pergunta de partida:

-Será que os efetivos do Comando Provincial de Luanda da Polícia Nacional de Angola se encontram motivados e satisfeitos?

Em consequência do surgimento desta pergunta de partida surgiram algumas questões derivadas, sendo elas:

P1- Qual é o tipo de motivação mais percebido pelos efetivos do Comando Provincial de Luanda?

P2-Quais são os fatores motivacionais e de satisfação que influenciam a atividade policial dos efetivos do Comando Provincial de Luanda?

3.2-Objetivo do Estudo

3.2.1-Objetivo Geral

Conhecer a motivação e satisfação dos efetivos policiais do Comando Provincial de Luanda.

3.2.2-Objetivos Específicos

- 1- Identificar o nível de motivação face à atividade diária dos efetivos policiais;
- 2- Caracterizar os principais fatores de motivação e satisfação que contribuem para a melhoria do desempenho do efetivo do Comando Provincial de Luanda da Polícia Nacional de Angola;
- 3- Identificar a forma de motivação e satisfação mais percebida pelos efetivos do Comando Provincial de Luanda;
- 4 -Verificar de que modo são aplicados os fatores de motivação aos efetivos policiais do Comando Provincial de Luanda.

3.3-Hipóteses

A hipótese é uma resposta ao problema apresentado que será testada durante o estudo. As hipóteses “apontam o caminho da procura, fornecendo um fio condutor à investigação e fornecendo o critério para a recolha de dados que confrontará as hipóteses com a realidade” (Quivy & Campenhoudt, 2015, p. 59). Seguindo a mesma ideia, Verma e Beard (*cit in* Bell, 1993, p. 39) define hipóteses como: “Uma proposição hipotética que será sujeita a verificação

ao longo da investigação subsequente. Pode também ser vista como um guia para o investigador, na medida em que representa e descreve o método a ser seguido no estudo do problema”. Em muitos casos, as hipóteses são palpites do investigador sobre a existência de relações entre variáveis”.

Nesta senda, traçamos três hipóteses, uma teórica e duas práticas, que serão testadas:

Hipótese Teórica

H1-As condições atuais de trabalho são fatores que fazem com que haja satisfação;

Hipóteses Práticas

H1- A motivação dos efetivos do Comando Provincial de Luanda é o um elemento importante para o bom funcionamento, rendimento e desenvolvimento da organização.

H2- A motivação e a satisfação no trabalho têm uma relação estreita com o salário e as condições de trabalho e são assim percebidas pelo efetivo policial do Comando Provincial de Luanda.

3.4- Método

Quanto ao método, este consiste num conjunto de procedimentos que permitem atingir um determinado objetivo. Segundo Santos (2010, p. 11), o método é “um caminho de investigação apropriado e validado face a objetivos meios, resultados esperados na mesma e contexto de implementação que incluído a definição e operacionalização de conceitos e a formulação de hipóteses”.

No nosso estudo foi aplicado uma pesquisa documental e bibliográfica visando a revisão da literatura, com o objetivo de avaliar quais os principais conceitos sobre o tema em análise o que nos direcionou na respetiva coleta de dados. Segundo Marconi & Lakatos (2003, p. 174), uma “fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas quando o facto ou fenómeno ocorre, ou depois”.

Teve, também, por base, num tipo de estudo descritivo que ajudou a fazer uma reflexão na colheita dos dados. Esta tipologia de estudo “descrevem rigorosa e claramente um dado objeto de estudo na sua estrutura e funcionamentos” (Sousa & Baptista, 2014, p. 57). Foi ainda possível determinar as características de uma determinada população em relação a certas

variáveis, e, ainda, “permitir que a investigação possa recolher e refletir sobretudo aspetos enraizados” (Espírito Santo, 2010, p. 25).

Para a realização do presente trabalho adotamos o método quantitativo, que nos permitiu calcular as diversas percentagens das informações recolhidas e fazer as devidas análises dos dados, quanto aos fatores motivacionais e de satisfação mais relevantes nos efetivos do CPL.

Foi assim elaborado um inquérito por questionário com o objetivo de aplicar a todos os efetivos das diferentes categorias existente dentro da PNA. Assim sendo, foi esta técnica específica utilizada. Uma técnica consiste nos “processos operativos que nos permitem recolher os dados empíricos que são uma parte fundamental do processo de investigação” (Sousa & Baptista, 2014, p. 70).

O Inquérito por questionário foi difundido através do secretariado da sala de Operações do Comando Provincial de Luanda e depois enviado para todos os Comandos Municipais para sua aplicação. Foi determinado que a aplicação seria no período entre 4 de janeiro de 2020 e 04 de fevereiro de 2020, no entanto não foi possível obter todos os resultados pretendidos, motivo pelo qual foi alargado o tempo até ao dia 15 de fevereiro de 2020.

Foram distribuídos nos seguintes órgãos do CPL: Comando Sede do CPL, Comando Municipal de Luanda; Comando Municipal de Talatona; Comando Municipal de Cazenga; Comando Municipal de Cacuaco; Comando Municipal de Viana; Comando Municipal de Belas; Comando Municipal de Kilamba Kiaxi.

3.5-Questionário

De acordo com Gil (2008, p. 12) um questionário pode ser definido como “a técnica de investigação constituída por um número (...) de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”. Assim, foram aplicados a todos os efetivos policiais do CPL. (apêndice B questionário).

Com o objetivo de recolher melhor os dados e saber o grau de motivação e o nível de satisfação dos efetivos do Comando Provincial de Luanda, no decorrer das suas atividades, elaborou-se um questionário com 16 perguntas fechadas cuja resposta assenta numa escala de *Likert* dos fator/es motivacionais e de satisfação. Esta Escala de *Likert* “consiste na apresentação de uma série de proposições, devendo o inquirido, em relação a cada uma delas,

indicar uma de cinco posições: concorda totalmente, concorda, sem opinião, discorda, discorda totalmente” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 160).

Tendo em conta o universo escolhido, decidimos elaborar o questionário de perguntas fechadas, porque se fossem perguntas abertas seria muito difícil fazer o tratamento dos dados em tempo certo, tendo em conta a dimensão das diferentes respostas.

No que concerne ao tratamento e análise dos dados, foram feitas a partir dos programas *software Excel e word do Microsoft Office 365*.

3.5.1-VALIDAÇÃO E PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO

O pré-teste do questionário pode dizer-se que consiste em testar o questionário antes de ser aplicado na sua generalidade. Assim diremos que o pré-teste “consiste num conjunto de verificações feitas, de forma a confirmar que ele é realmente aplicável com êxito, no que diz respeito a dar uma resposta efetiva aos problemas levantados pelo investigador” (Sousa & Baptista, 2011, p. 100). É também uma ferramenta de coleta de dados que tem por objetivo certificar a validade e precisão do mesmo (Gil, 2006, p. 134).

Quanto à validade do presente questionário, e do seu conteúdo, forma e escrita, foi validado pelo Professor Doutor Artur da Rocha Machado, tendo sido submetido a pequenas transformações de forma a ser aplicável aos nossos inquiridos. Contámos ainda com a ajuda do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, que fez algumas alterações de modo a clarificar o inquirido quanto à forma de responder, para que não existissem dúvidas.

O pré-teste do questionário foi aplicado a dez (10) inquiridos, sendo de realçar que os mesmos fazem parte da amostra selecionada. Por esse motivo não foi necessário fazer nenhuma alteração no conteúdo nem na escrita, já que é de fácil interpretação. O tempo de preenchimento poderia demorar entre quatro a sete minutos. Achamos este um tempo suficiente.

3.5.2-QUESTIONÁRIO FINAL

Depois das alterações efetuadas no pré-teste do questionário, referimos que este é composto por duas partes: (i) Dados Sociodemográficos e (ii) Determinação do fator/es motivacionais e de satisfação no trabalho dos efetivos do CPL.

Na primeira parte estão as informações relacionadas com os dados Sociodemográficos, mais concretamente: género, idade, habilitações literárias, patente/ posto hierárquico, estado civil,

tempo de serviço e função que ocupa na PNA. Na segunda parte do questionário foram analisados os fator/es motivacionais e de satisfação dos efetivos do CPL composto por 10 perguntas, o que possibilita examinar estatisticamente os resultados.

É de realçar que a aplicação do questionário foi feita presencialmente. Foram aplicados 400 questionários mas apenas conseguimos 376 respostas válidas.

3.6-Caraterização do Universo

Universo é o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma categoria. Esses elementos têm, evidentemente, uma ou mais caraterísticas coletivas a todos eles, caraterísticas que os diferenciam de outros conjuntos de elementos (Carmo & Ferreira, 2008, p. 109). Na mesma linha de pensamento Sarmento (2013, p. 71), acrescenta que “o universo ou população é o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais caraterísticas comuns, que se pretende analisar ou inferir”.

Assim, o nosso universo de estudo é constituído pelos efetivos do Comando Provincial de Luanda pertencente ao quadro I da Polícia Nacional de Angola (efetivo somente policial) das diferentes categorias, (os mesmos desempenham serviço no CPL embora sejam provenientes de diferentes províncias e com diferentes culturas).

3.7-Dimensão da Amostra

Amostra é um subgrupo do universo ou da população que se pretende estudar. Também podemos dizer que a amostra é “um subconjunto dos indivíduos pertencentes a uma população” (Sarmento , 2013, p. 22). Nesta linha de pensamento Sousa & Baptista (2011, p. 90), reforçam que uma amostra é feita através da “inquirição de um grupo representativo da população em estudo” que no presente estudo a população são os efetivos do CPL.

De acordo com Sarmento (2013), “a dimensão de uma amostra aleatória simples (n), para uma população finita (N), quando se pretende estimar uma proporção da população (p), com um nível de confiança (λ) e um erro (ϵ) ou um nível de precisão (D)” (p. 91). Este a autor a acrescenta ainda que “quando não se conhece a proporção (p) opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p=0,5$ ” (Sarmento, 2013, p. 92). O nível de confiança pretendido para este estudo é de 95% ($(\lambda=0,95\%)$) com uma margem de erro $D= 5\%$ e tendo em conta o nível de confiança escolhido, a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2} \pm 1,96$.

Sendo assim para calcular a respetiva amostra de estudo no Comando Provincial de Luanda foram calculados tendo em conta a seguinte formula de Sarmiento (p. 23).

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\sum^2}{(za/2)^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

A amostra pode ser: amostra probabilística e não probabilística. Para o estudo utilizou-se a amostra probabilística como técnica de amostra aleatória simples.

Conseguimos uma amostra representativa de 376 efetivos do CPL, o que representa 94,01% dos efetivos desejados para a amostra do presente estudo.

Os critérios para selecionar a amostra não tiveram em conta a proveniência dos inquiridos, porque desta forma teríamos muitas condicionantes no presente estudo. Baseamos apenas nos critérios de se ser efetivo do CPL e ser polícia. Foram estes os requisitos que usámos.

CAPÍTULO IV- ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo é referente às análises e apresentações dos resultados do presente trabalho, onde pretendemos dar resposta às perguntas de partida e derivadas e à verificação, ou não, das hipóteses práticas e teóricas que foram apresentadas. Pretende-se, também, verificar se os objetivos traçados para este estudo foram cumpridos.

4.1-Comando Provincial de Luanda como Objeto de Estudo Prático

O CPL se encontra na província de Luanda que antes era denominada como São Paulo de Luanda tendo sido fundada por Paulo Dias de Novais no ano de 1576. É a capital da República de Angola. Luanda deriva de “*Axiluanda*”, significa “na língua local homens do mar, nome dado pelos portugueses aos habitantes da Ilha de Luanda porque, aí chegados, perguntaram às pessoas encontradas o que estavam elas a fazer, tendo estas respondido “*wuanda*”, termo que em kimbundo e kikongo significa rede de pesca ou de caça” (Secuma, 2012, p. 5). Luanda é limitada pela província do Bengo a norte, a este e sul, encontrando-se envolvida a oeste pelo oceano Atlântico. A superfície territorial da província de Luanda é “de 2.417,78 Km², o que corresponde a 0,2% da superfície total do território nacional”²⁴. No que respeita dos residentes de Luanda a maioria são membros dos grupos étnicos Ovimbundo Kimbundu e Bakongo, mas existem outros grupos étnicos em menor quantidade. Segundo o censo de 2014 apontam que existiam acerca de “6.542.944 pessoas”²⁵(INE, 2016), sendo que “3.205.346 do sexo masculino e 3.337.598 do sexo feminino” (Agostinho, Tvedten, Lázaro, & Jul-Larsen, 2018, p. 12).

De acordo com o Regulamento Orgânico do Comando Provincial de Luanda, o CPL está definido como uma força militarizada que concorre para a garantia da Ordem e Segurança Pública²⁶, competindo-lhe fundamentalmente: a) A Segurança da legalidade democrática; b) A manutenção da ordem e tranquilidade públicas; c) O respeito pelo regular exercício dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos; d) Prevenção à delinquência e o combate à

²⁴ - CESOCI-Portugal (2010). Estudo de Mercado sobre a Província de Luanda (p.5)

²⁵ - INE (2016). Recenseamento Geral da População e Habitação de Angola 2014. Resultados Definitivos. Província de Luanda. Luanda: Instituto Nacional de Estatística.

²⁶ - Artigo 2 do Regulamento Organico do CPL, aprovado pelo Despacho n° 172/GAB/CGPN/2005, 25 de julho.

criminalidade; e) Colaborar na execução das políticas de Defesa e Segurança Nacional nos termos da lei.

Assim, podemos dizer que é uma polícia com a atividade de natureza executiva-ordem e tranquilidade públicas e administrativa (...) dotada de natureza judiciária (Valente, 2014, p. 106). Com fins de polícia que é “a manutenção da ordem, o auxílio e a proteção dos fracos; os seus deveres, a imposição e o exercício da autoridade para que certas normas e preceitos a que estão sujeitos os cidadãos sejam cumpridos” (Vallera, 2016, p.130).

Para a realização desta dissertação, para além de ter sido realizada a pesquisa bibliográfica, foi também aplicado um questionário a 376 elementos policiais pertencentes ao CPL da Polícia Nacional de Angola.

Destes 376 elementos policiais, 73,94% (n=278) são do género masculino e a média de idades encontra-se situada no escalão entre os 36 e os 45 anos, no entanto, 31,38% (n=118) do efetivo tem entre 26 e 35 anos, conforme podemos verificar no gráfico 2.

Gráfico 2 - Género

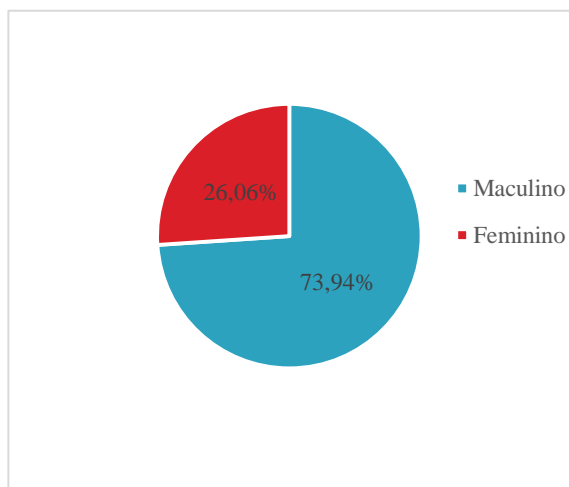
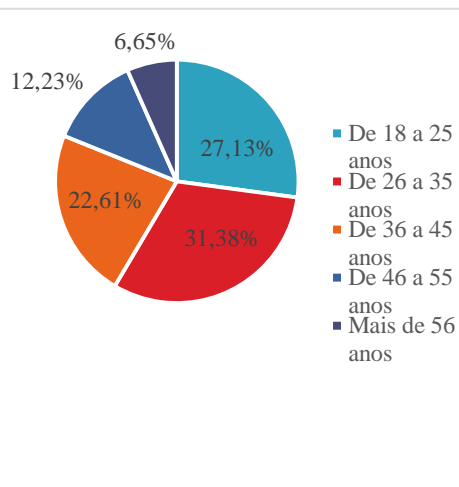
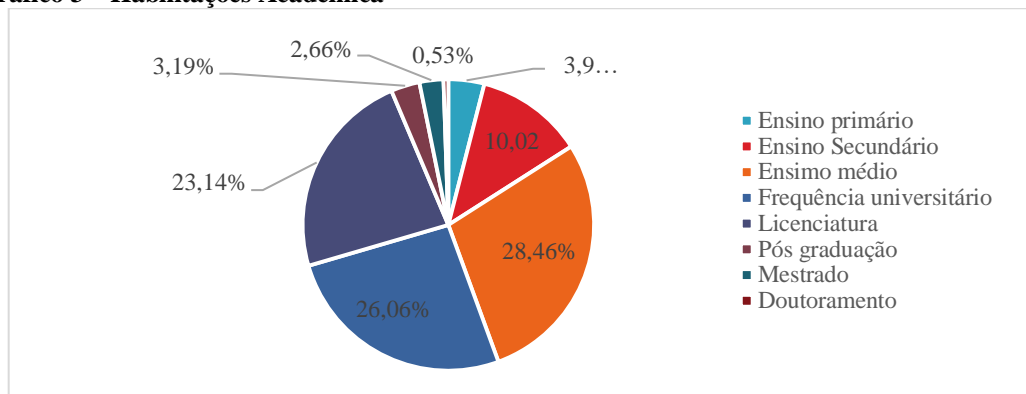


Gráfico 1- Idade



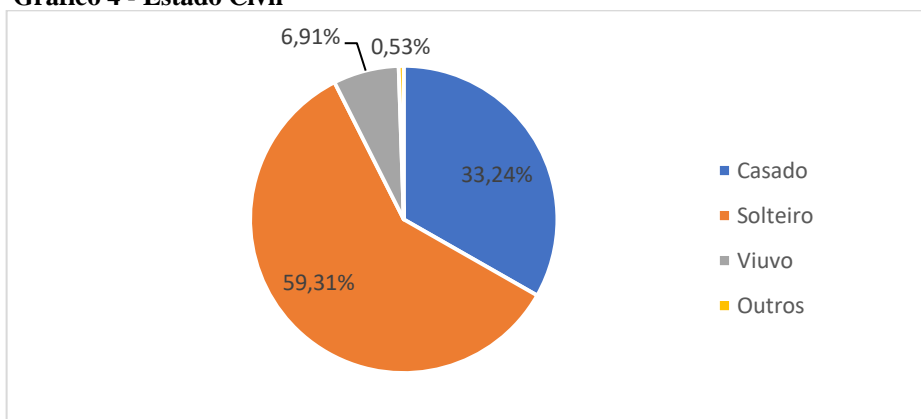
Foi ainda possível verificar no gráfico que 28,46% (n=107) do efetivo tem o ensino médio como habilitação académica, mas 26,06% (n=98) tem frequência universitária e 23,14% (n=87) já tem licenciatura concluída. Podemos assim afirmar que o efetivo da PNA percebe a importância de um investimento académico, tanto para as suas funções operacionais, como para um desenvolvimento pessoal na área do conhecimento.

Gráfico 3 – Habilitações Académica



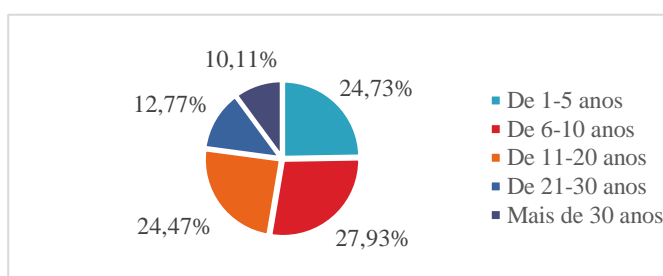
No que concerne o estado civil, no total dos 376 dos inqueridos, contatou-se que 33,24% (n=125) dos inquiridos são casados, 59,31% (n=223) dos inquiridos são solteiros, 6,91% (n=26) dos inquiridos são viúvo(a) e por fim 0,53% (n=2) correspondem outras opções, conforme o Gráfico nº 4.

Gráfico 4 - Estado Civil



Através do Gráfico 5 conseguimos observar que a maioria do efetivo está na PNA entre 6 e 10 anos (n=105; 27,93%) seguido do tempo de serviço entre os 1 e os 5 anos (n=93; 24,73%) e os 11 e os 20 anos (n=92; 24,47%). Estes resultados indicam-nos que tem existido um investimento por parte da PNA para o recrutamento e reforço de efetivo nos últimos anos.

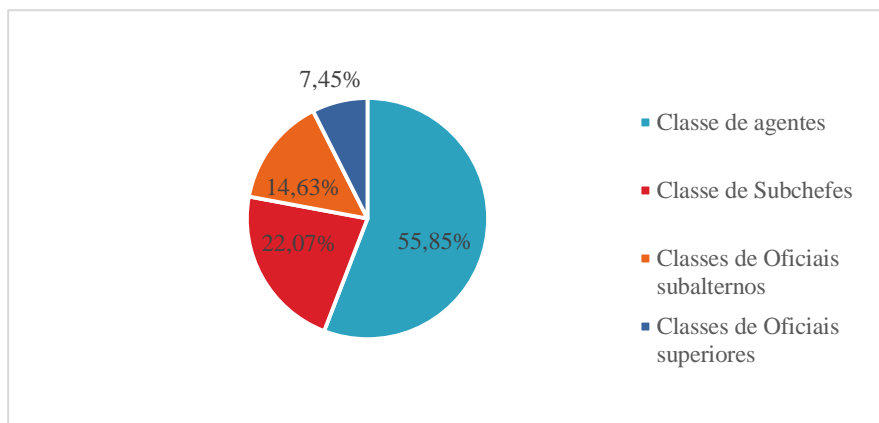
Gráfico 5 - Tempo de Serviço na PNA



Motivação e Satisfação no Comando Provincial de Luanda

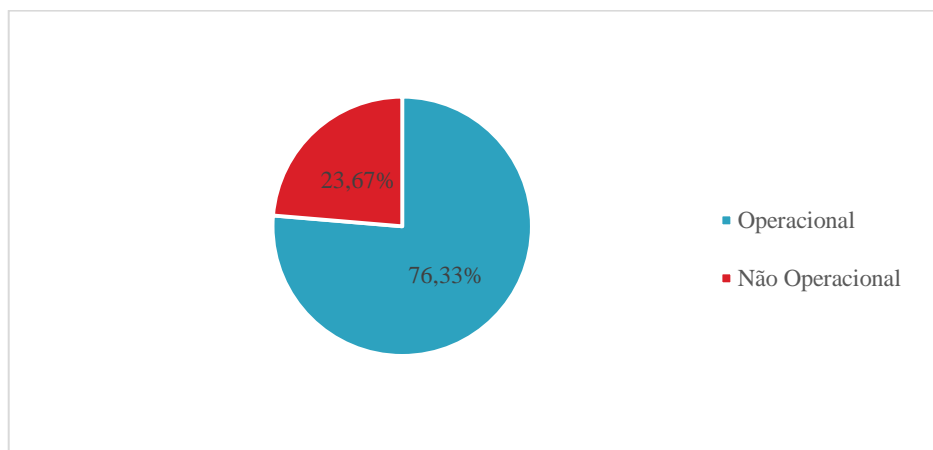
Destes 376 elementos policiais questionados, podemos ainda verificar que 55,85% pertence à classe de agentes (n=210) seguida da classe de subchefes com 22,07% (n=83). As classes de oficiais subalternos e superiores representam igualmente 22,08% do efetivo com n=56 e n=27 respetivamente, conforme gráfico 6.

Gráfico 6 - Patente na PNA



Destes 376 elementos policiais, 76,33% (n=287) desempenham funções operacionais (gráfico 6.1).

Gráfico 6.1 - Função desempenhada



Questionados sobre a importância da motivação nas instituições policiais, a maioria refere Concordar ou Concordar totalmente (63,83%; n=240) o que indica claramente que o fator motivação contribui para o bom funcionamento do efetivo da PNA, conforme o gráfico 7. No entanto, após verificar os resultados recolhidos e analisados no Gráfico 8, podemos observar que menos de metade do efetivo se considera muito motivado (15,43%; n=58) ou motivado (31,38%; n=118). Mas quando questionados se “As políticas de Gestão de Recursos Humanos

da PNA contribuem para a motivação do pessoal.” 51,60% Concorda (31,65%; n=120) ou Concorda totalmente (19,95%; n=75) quanto às políticas implementadas para promover e aumentar a motivação entre os elementos policiais, conforme observado no Gráfico 9.

Gráfico 7 - A Motivação tem grande importância nas Instituições policiais.

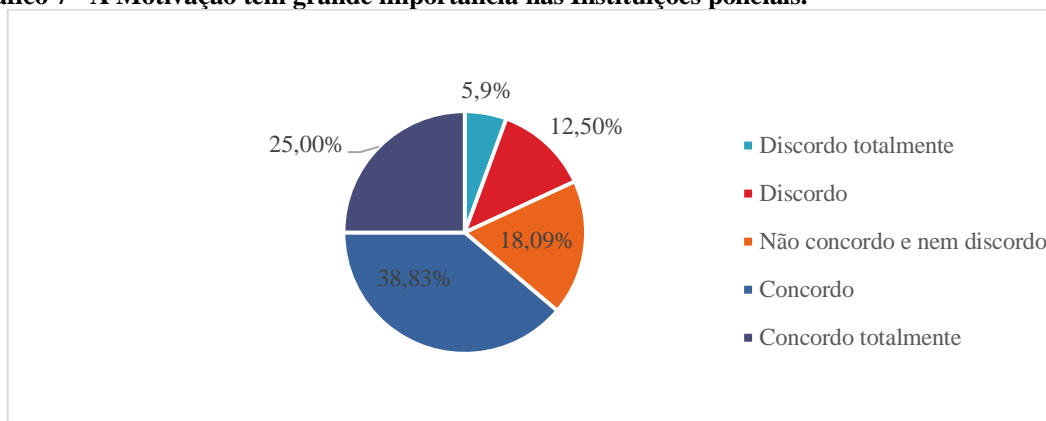


Gráfico 8 - Qual o seu de motivação no trabalho que desempenha na Polícia Nacional?

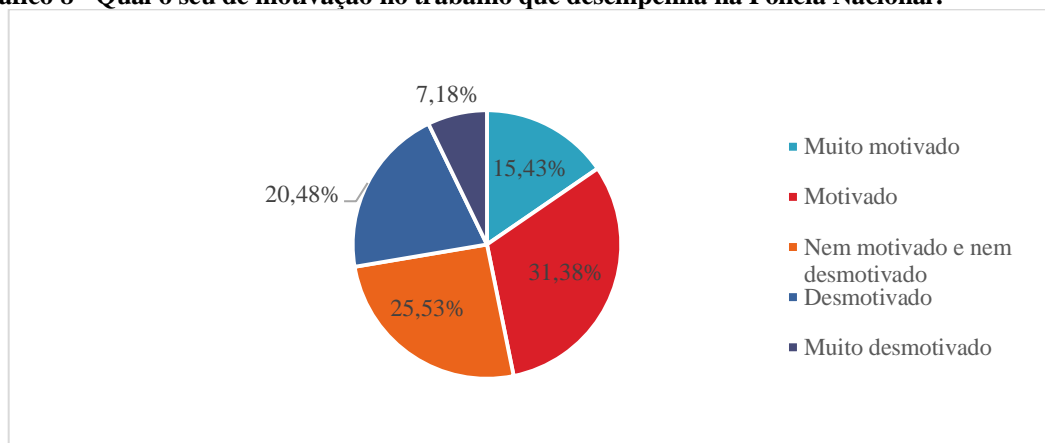
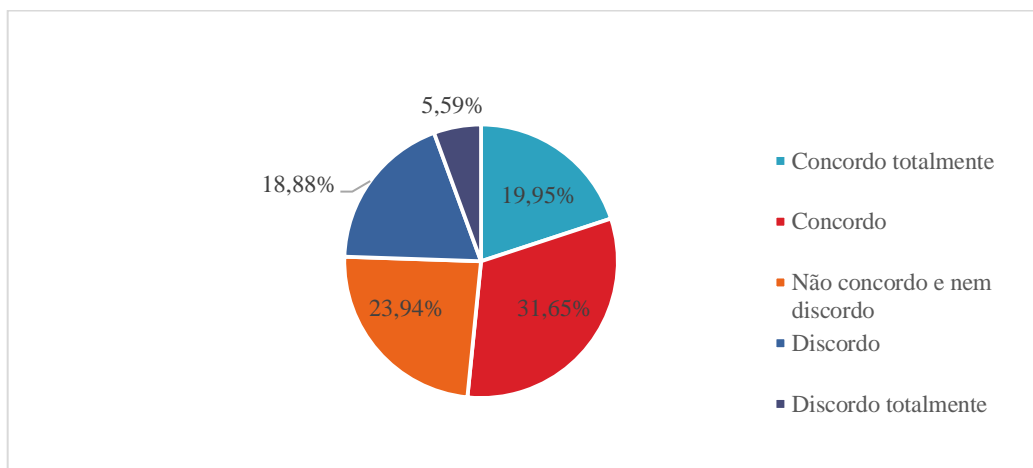


Gráfico 9 - As políticas de Gestão de Reccursos Humanos da PNA contribuem para a motivação do pessoal?



Motivação e Satisfação no Comando Provincial de Luanda

Nos Gráficos 10 e 11 podemos verificar que 64,89% tem um Bom relacionamento com os seus subordinados da PNA (44,68%; n=168) ou Excelente (20,21%; n=76) e 72,34% mantém igualmente uma boa relação (32,98%; n=124) ou uma relação excelente (39,36%; n=148) com os seus superiores hierárquicos. Este fenómeno contribui igualmente para o elevado sentimento de motivação sentido.

Gráfico 10 - Como considera a sua relação com seus subordinados da PNA?

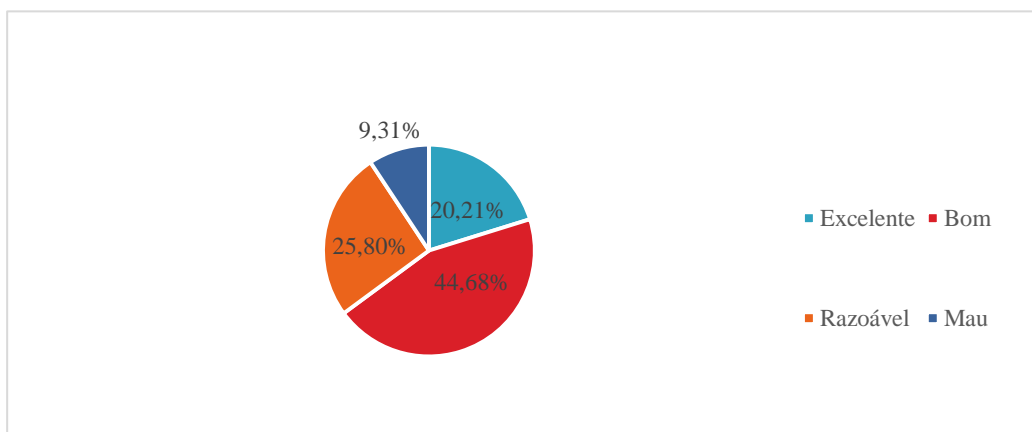
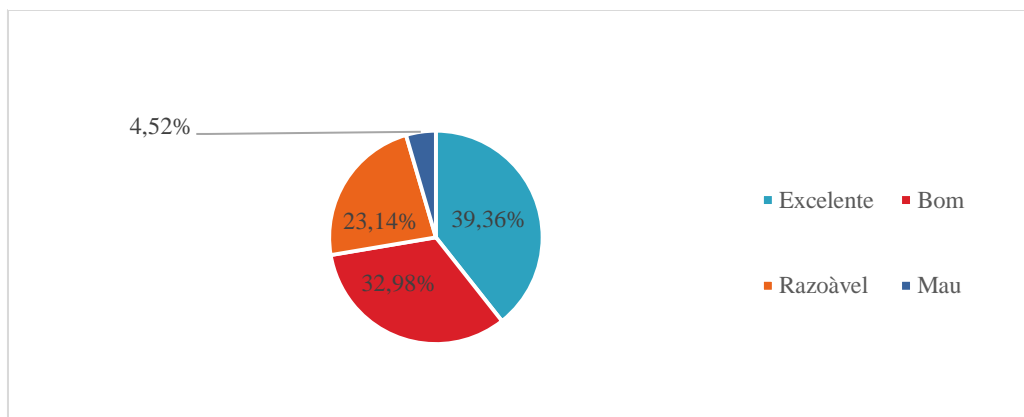


Gráfico 11 - Como considera a sua relação com os seus superiores hierárquicos da PNA?



Mas quando questionados sobre quais os fatores de satisfação e quais os fatores motivacionais mais importantes para o seu desempenho profissional, e segundo observado nos Gráficos 12 e 13, podemos mencionar que 37,23% (n=140) considera que ter materiais como viaturas, fardamento e armamento disponível e nas melhores condições, contribui como fator de satisfação, seguido de 32,45% (n= 122) que refere ser um factor de satisfação o sentimento de segurança no contexto que os rodeia (Gráfico 12). Já ter um melhor salário (28,72%; n=108)

ou perspectivas de crescimento profissional (26,60%; n=100) contribuem para o seu o aumento motivacional no exercício das suas funções policiais na PNA (Gráfico 13).

Gráfico 12 - Selecione o fator de satisfação mais importante para o seu desempenho profissional?

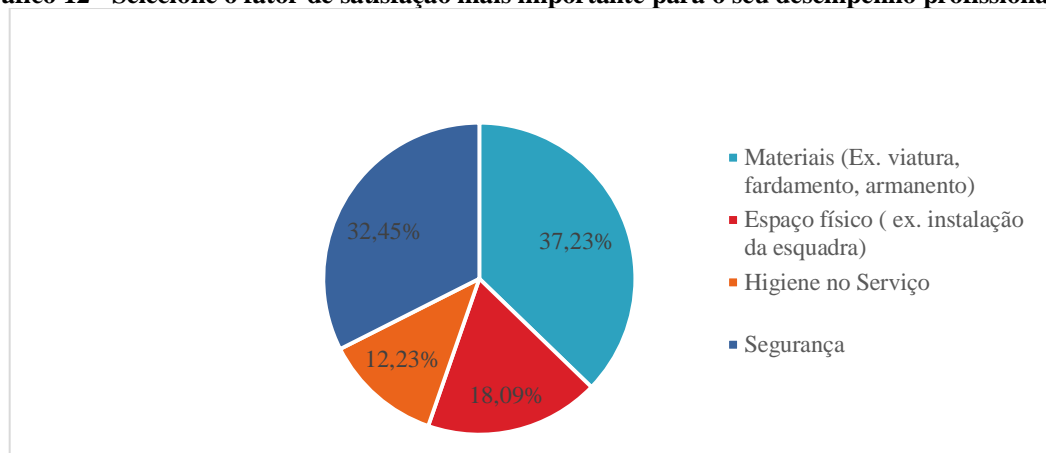
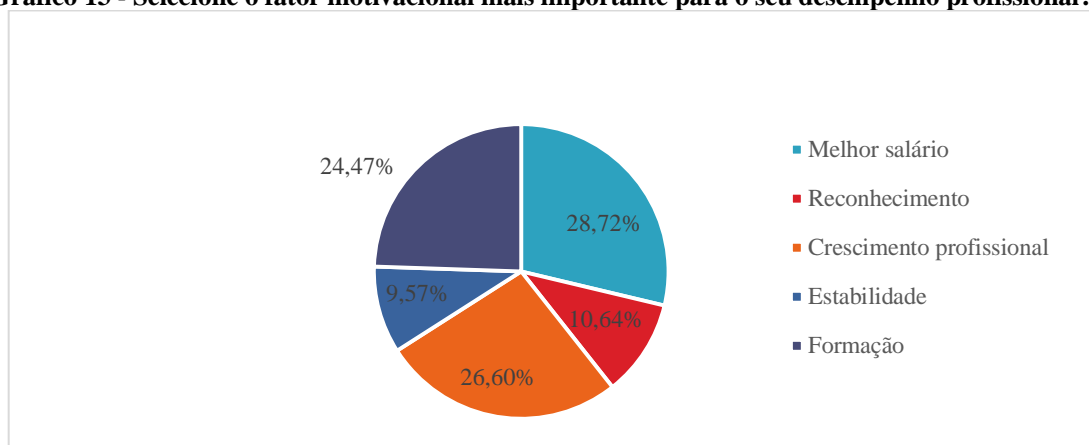
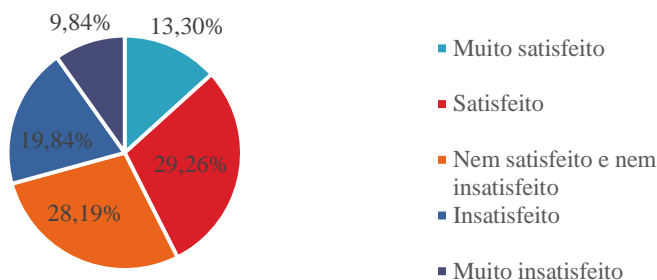


Gráfico 13 - Selecione o fator motivacional mais importante para o seu desempenho profissional?



No entanto, ao observarmos os resultados obtidos no Gráfico 14, podemos verificar que apenas 42,56% se sente Satisfeito (29,26%; n=110) ou Muito satisfeito (13,30%; n=50) com as condições de trabalho onde está inserido, e 28,19% (n=106) refere não estar satisfeito nem insatisfeito, o que nos indica que poderemos promover e investir mais nestes elementos policiais da PNA para se sentirem motivados.

Gráfico 14 - Relativamente às condições de trabalho, qual o seu grau de satisfação?



Questionados sobre se o tempo necessário para a progressão na carreira poderia influenciar a motivação no trabalho, 29,26% (n=110) não considera ser este um fenómeno importante para se sentirem motivados mas 28,72% (n=108) concorda ser este um fator importante e 26,06% (n=98) concorda totalmente que o tempo despendido para a progressão na carreira seja um fator que pode desmotivar os elementos policiais (Gráfico 15).

Por fim, questionados os elementos policiais da PNA, se se sentem “satisfeitos profissionalmente com a sua participação no seu trabalho”, 40,96% (n=154) considera-se Satisfeito e 21,81% (n=82) muito satisfeito, o que indica que mais de metade do efetivo se considera bem integrado e satisfeito com a sua participação profissional.

Gráfico 15 - O Tempo para a progressão na carreira influencia a motivação no trabalho?

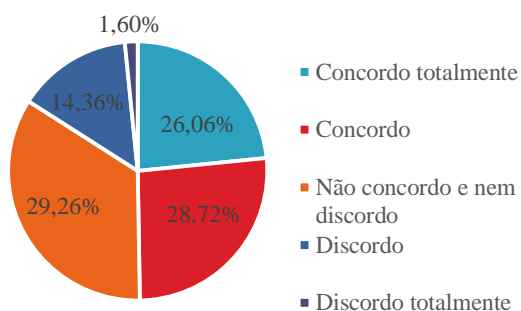
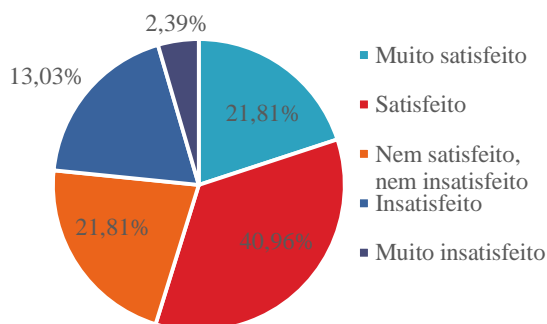


Gráfico 16 - Sente-se satisfeito profissionalmente com a sua participação no seu trabalho?



4.2-Verificação das Hipóteses

No primeiro capítulo do presente trabalho propusemos três hipóteses, senda uma teórica e duas práticas. Iremos de seguida apurar a sua verificação, ou não verificação:

4.2.1-HIPÓTESE TEÓRICA

H1-As condições atuais de trabalho são fatores que fazem com que haja satisfação.

Depois de fazermos algumas breves revisões literárias referentes ao conceito de satisfação no trabalho, que consta no capítulo I deste trabalho, e tendo em conta o questionário aplicado, verificámos que a hipótese é verdadeira. Dos 42,59% (n=160) dos inqueridos respondem que se sentem muito satisfeitos e satisfeitos e apenas 29,68% (n=110) dos inqueridos responderam que se sentiam muito insatisfeitos e insatisfeitos com as condições de trabalho. (gráfico nº14).

4.2.2-HIPÓTESES PRÁTICAS

H1- A Motivação dos efetivos do comando provincial de Luanda é o principal elemento para o bom funcionamento, rendimento e desenvolvimento da organização.

A resposta à hipótese apresentada, verifica-se, porque quando observamos no questionário, sobre o grau de motivação dos elementos no trabalho, a maioria respondeu que estão motivados ou muito motivados, numa percentagem de 46,81% (n=176) (gráfico nº 8). Observados estes resultados, podemos afirmar que a motivação nos efetivos no CPL é o que leva a organização a alcançar os seus resultados.

É de realçar, também, verificamos que 63,83% dos inquiridos (n=240), uns concordam totalmente ou concordam, já 18,09% (n=68) discordam totalmente ou apenas discordam. Assim, conseguimos verificar que tendo em conta a especificidades da função, esta também influencia a motivação a que tem grande importância nas instituições policiais. (Gráfico nº 7).

H2- A motivação e a satisfação no trabalho têm uma relação estreita com o salário e as condições de trabalho sendo assim percebidas pelo efetivo policial do Comando Provincial de Luanda.

Na hipótese colocada verifica-se parcialmente já que a motivação e satisfação são dois conceitos distintos, no entanto existe uma relação entre elas pois o salário para muitos elementos policiais é considerado como fator motivacional e para outros como fator de satisfação.

Sendo assim, no estudo efetuado 28,72% dos inquiridos (n=108) consideram o salário como um elemento de motivação. (Gráfico nº 13).

Quanto ao fator de satisfação mais importante para o desempenho profissional percebido pelos efetivos do CPL verifica-se que 37,23% dos inqueridos (n=140) consideram os elementos materiais (Ex. fardamento, viatura, armamento) como fundamentais para se sentirem satisfeitos, seguidos do fator segurança. O que nos permite observar que ao terem boas condições logísticas para trabalhar isto lhe aumenta a satisfação. (Gráfico nº 12).

4.3-Confirmação dos Objetivos

Tendo em conta os objetivos traçados no início do presente estudo, consideramos que foram alcançados na íntegra. Senão vejamos:

4.3.1-OBJETIVO GERAL

Conhecer a motivação e satisfação dos efetivos policiais do Comando Provincial de Luanda.

Podemos dizer que este objetivo geral foi cumprido. Porque achamos que o presente trabalho será uma peça fundamental para reforçar a divulgação da importância do referido tema dentro da organização.

4.3.2-OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1- Identificar o nível de motivação face à atividade diária dos efetivos policiais;

Este objetivo foi cumprido. Através da nossa análise baseámo-nos no questionário que foi aplicado ao efetivo do CPL e conseguimos afirmar que existe um nível de motivação elevado nos efetivos perante as tarefas que lhes são incumbidas no seu dia-a-dia. Cada efetivo procura fazer o seu melhor para o bem da organização.

2- Caracterizar os principais fatores de motivação e satisfação que contribuem para a melhoria do desempenho do efetivo do Comando Provincial de Luanda da Polícia Nacional de Angola;

Este objetivo foi cumprido na íntegra. Os fatores foram abordados no capítulo I, principalmente na teoria dos dois fatores de Herzberg onde constatamos que os fatores que geram motivação são a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o progresso e o desenvolvimento e dentro do CPL também se verificou os mesmos fatores e notou-se que os elementos que ajudam na melhoria da satisfação dos efetivos são: as políticas organizacionais, a relação interpessoais, condições de trabalho e estabilidade no emprego. Foi possível verificar

os principais fatores que ajudam na melhoria do trabalho desenvolvido pelos efetivos do CPL, através do questionário que foi aplicado na referida amostra do estudo.

3- Identificar a forma de motivação e satisfação mais percebida pelos efetivos do Comando Provincial de Luanda;

O objetivo foi cumprido na totalidade. Com a ajuda do questionário conseguimos identificar os elementos que contribuem para o aumento da motivação e satisfação. No que diz respeito à forma de motivação, os efetivos do CPL consideram que ter um melhor salário como a melhor forma de motivação. E a melhor forma de satisfação centra-se nos elementos materiais (Ex. Viaturas, Armamento, Fardamento).

4-Verificar de que modo são aplicados os fatores de motivação aos efetivos policiais do Comando Provincial de Luanda.

Este objetivo não foi cumprido na íntegra porque não conseguimos identificar os instrumentos práticos que são utilizados para incentivar a motivação no efetivo da PNA. No entanto, foi notório que os comandantes/responsáveis procuram estimular a motivação nos seus efetivos, usando o método de feedback e dando o exemplo na sua maneira de atuação.

4.4- Resposta à Pergunta de Partida

-Será que os efetivos do Comando Provincial de Luanda da Polícia Nacional de Angola se encontram motivados e satisfeitos?

Após a revisão literária que abordam os conceitos-chave sobre a matéria em estudo ligada à área da GRH e das recolhas de dados proveniente do CPL tais como decretos-lei, regulamentos e outras normas, verificamos que os efetivos do CPL estão motivados e satisfeitos. Foi com o apoio do questionário que se chegou a esta conclusão.

Encontram-se motivados porque o governo tem adaptado políticas de ajustamento do salário das forças de segurança e dos serviços de segurança. Desta forma, consegue ajustar-se com a realidade do país, e estão satisfeitos porque a polícia tem vindo a reorganizar as suas estruturas e criando as condições básicas de trabalho, embora ainda não tenha abrangido todos os comando e/ou unidades.

Apesar de o salário não ser uma fonte de motivação, foi possível verificar que dentro da organização muitos efetivos mencionaram que estão motivados por terem bom salários. Isto deve-se à importância dada e pela experiência adquirida ao longo da sua vida, em que sempre foi visto o salário como fator motivacional em si. Agora cabe aos gestores dos RH levar as informações de que o salário não é um fator motivacional em si só, que existem outros fatores.

4.5- Resposta às Perguntas Derivadas

P1- Qual é o tipo de motivação mais percebido pelos efetivos do Comando Provincial de Luanda?

Ao estudar as respostas obtidas, verificamos que o tipo de motivação mais percebido está relacionado com a motivação extrínseca, e relacionado com um melhor salário. De acordo com o questionário aplicado verifica-se que 28,72% (n=108) dos inquiridos escolhem como melhor forma motivacional o salário. (Gráfico nº13).

P2-Quais são os fatores motivacionais e de satisfação que influenciam a atividade policial dos efetivos do Comando Provincial de Luanda?

Tendo em conta os resultados obtidos no questionário, podemos verificar que para além do estímulo salarial e da progressão profissional, os elementos policiais também consideram o sentimento de segurança como um fator motivacional, o que implica que os comandos e/ou unidades devem promover que estes elementos policiais se sintam seguros. A forma como demonstram sentirem-se motivados, através do aumento dos sentimentos de segurança, é com a melhoria ou o acesso aos elementos materiais tais como viaturas, armamento e fardamento.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Por fim teremos as conclusões e recomendações e algumas análises nas limitações que de alguma forma dificultaram o desenvolvimento da investigação deste estudo. Terminará com algumas sugestões para futuros estudos referentes à área dos GRH.

➤ **Conclusões Finais**

Atualmente é uma realidade que o principal motor de qualquer organização é, sem hesitação, o capital humano. Torna-se necessário que os funcionários estejam motivados para manter o foco nos objetivos e as organizações devem proporcionar políticas para incentivar, principalmente a motivação extrínseca, e criarem condições necessárias para que exista um equilíbrio com o estado de satisfação dos efetivos.

O presente trabalho permitiu-nos aferir os fatores motivacionais e de satisfação que os efetivos consideram mais importantes para a prossecução das suas atividades, com base nos resultados obtidos dos inquéritos por questionário aplicado no referido comando.

A motivação é uma força que impulsiona e direciona as pessoas para o alcançar dos seus objetivos tendo em conta as suas necessidades, atitudes, crenças, valores e desejos tanto da pessoa como da organização. Já a satisfação no trabalho constitui o modo como o indivíduo encara a realidade na organização em que está inserido. Os RH do CPL devem adotar políticas para motivar os efetivos e criar as devidas condições, sendo que estes elementos são fundamentais para uma boa organização. Assim, é de salientar que, apesar do indivíduo estar satisfeito não indica que esteja motivado para o trabalho. Haverá casos em que as pessoas satisfeitas se encontram bastante desmotivadas para desempenhar o seu serviço, isto porque já se conseguiram realizar profissionalmente. Logo podemos dizer que, a motivação e a satisfação são dois termos totalmente diferentes, onde cada um tem sua função, mas são também complementares.

Será necessário ter em conta as teorias das motivações, pois todas elas ajudam a relacionar certos fatores para perceber o comportamento humano perante uma situação.

De acordo com o questionário aplicado, foi possível observar que existe um bom espírito de equipa entre colegas e de realçar que 64,89% tem um Bom ou Excelente relacionamento com os seus subordinados dentro do CPL da PNA. Na mesma linha conseguimos observar que 72,34% mantém, igualmente, uma boa relação ou uma relação excelente (39,36%; n=148) com os seus superiores hierárquicos.

Embora a maioria dos inquiridos se considere totalmente satisfeita ou satisfeitos 62,77% (n=236) é necessário reforçar que existem aspetos que podem ser melhorados.

Posteriormente pela análise ao Decreto nº 117/08 de 22 de outubro, nos seus art.º 31º e 32º pode verificar-se que no processo de progresso na carreira da PNA existem dois tipos de progressão: vertical e horizontal. Ambas se verificam, na prática, no CPL.

➤ **Recomendações**

A realização do presente trabalho na área da GRH é de extrema importância, pois permite contribuir para o melhoramento e funcionamento do CPL no âmbito dos efetivos. Assim, é importante que se façam mais estudos acerca do mesmo fenómeno com intuito de se conseguir ajudar os gestores organizacionais da PNA, a melhorar cada vez mais, a forma de satisfazer as necessidades dos funcionários, nas diferentes organizações, e que se continuem a apostar na melhoria das infraestruturas e das condições de trabalho para um bom funcionamento e sucesso da organização.

➤ **Limitações da Investigação**

Porque a motivação e a satisfação são elementos essenciais nas organizações, a investigação poderia ter tido uma maior abrangência quanto ao número de inquiridos afetos ao CPL. No entanto, a amostra recolhida (N=376) está diretamente relacionada com a distância geográfica a que se encontra o efetivo da PNA e o momento em que ocorreu o estudo pois os efetivos estiveram empenhados em diversas atividades. Por esse motivo não foi possível aplicar em alguns comandos, como exemplo ilustrativo o comando do Quissama e o comando do Icolo e Bengo.

Houve também a impossibilidade de aplicar o questionário via *online* já que muitos elementos policiais poderiam ter dificuldades em aceder ao *link*. Sendo assim, foi necessário aplicar presencialmente o que originou certos constrangimentos na realização do nosso trabalho.

Tivemos dificuldades também relativamente à recolha de dados para a realização do trabalho já que pretendíamos aplicar 400 questionários, mas tal não foi possível. Só obtivemos 376 questionários respondidos.

➤ **Investigações Futuras**

No presente estudo científico procurámos explorar a área de GRH e adaptar os conceitos de motivação e satisfação nos diversos aspetos. Assim, sugere-se que futuramente sejam realizados estudos com as mesmas características deste, mas mais abrangentes, tendo como base outras forças de segurança, por forma a poder ser efetuado um estudo comparativo e ajudar nos próximos estudos científicos sobre a organização policial.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, M. J. (2002). *Satisfação no Trabalho, Estudo Exploratório realizado a uma amostra de agentes*. (Dissertação de Licenciatura em Ciências Policiais) Lisboa: ISCPSI.
- Agostinho, M., Tvedten, I., Lázaro, G., & Jul-Larsen, E. (Abril de 2018). A pobreza urbana em Luanda. (C.-C. M. Institute, Ed.) *Angola-CMI Relatório*(7), pp. 5-71.
- Almeida, I. X., Schelske, F. L., & Rover, A. (2019). *Percepção dos fatores motivacionais de Maslow no contexto organizacional* (Vol. 10). Unoesc & Ciência-ACSA, .
- Azêdo, D. F., & Alves, M. H. (8 de Maio de 2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores . (E. Doyma, Ed.) *Revista portuguesa de saúde pública*, pp. 181-192.
- Azevedo, I., Imaginário, S., Jesus, S. N., Moraes, F., Fernandes, C., Santos, R., & Santos, J. (14 de Outubro de 2014). *Revista Lusófona de Educação. Motivação para a Aprendizagem Escolar: Adaptação de um Instrumento de Avaliação para o Contexto Português*, pp. 91-205.
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bicho, P. S. (2017). *A Motivação e a Satisfação dos Profissionais de Saúde numa Instituição Hospitalar de Especialidade Oncológica*. (Dissertação de Mestrado Gestão de Recursos Humanos) Lisboa -Carnide: Universidade Europeia.
- Bilhim, J. A. (2004). *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*. (3ª Revista e Actualizada ed.), Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2005). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. (4ª Edição Revista e Atualizada), Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bilhim, J. A. (2006). *Teoria Organizacional-Estruturas e Pessoas*. (5ª edição Revista e Atualizada), Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2011). *Questões atuais de gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Borges, E. P. (2008). *As Agentes da Polícia de Segurança Pública e as limitações de progressão na carreira policial* . (Dissertação de Mestrado em Estudos sobre as Mulheres) Lisboa: Universidade Aberta .
- Brites, R., Machado, M. d., Soares, V. M., Ferreira, J. B., Farhangmehr, M. o., & Gouveia, O. (2011). Uma Análise da Satisfação e da Motivação dos Docentes no Ensino Superior Português. *Revista Lusófona de Educação*, pp. 167-181.

- Cabral, M. V., Vala, J., & Freire, J. (2000). *Atitudes sociais dos portugueses: Trabalho e cidadania*. Lisboa: Instituto das Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH.
- Caetano, M. (1980). *Manual de Direito Administrativo*. (10.^a edição reimpressão) Coimbra: Almedina.
- Camara, P. B. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho* . (2^a edição), Lisboa: RH, Lda.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* . (6^o Edição atualizado), Portugal: Dom Quixote.
- Carmo, H. D., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação- Guia para Auto-Aprendizagem* . (2^a edição), Portugal: Universidade Aberta.
- Caroço, J. G., & Correia, M. F. (21 de Abril de 2012). *Organizações e Trabalho*, n.º 37-38. *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho: Papel mediador da motivação e comprometimento organizacional* , pp. PP 41-60.
- Chiavenato, I. (1987). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Teoria Geral da Administração* (6^o Edição Revista e Atualizada ed., Vol. 2). Rio de Janeiro-Brasil: Campus Lda.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teória Geral da Administração*. 3^a Edição. São Paulo: Elsevier Editora .
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teória Geral da Administração* . 3^a Edição, São Paulo: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* . (3^a edição), Rio de Janeiro: Campus/ Elsevier.
- Clemente, P. J. (2014). *Polícia e segurança: breves notas*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Cosme, D. E. (2015). *A motivação e satisfação organizacional*. (Tese de Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas) Mindelo: Universidade do Mindelo.
- Cosme, D. E. (2016). *Motivação e Satisfação Organizacional*. Obtido em 20 de Dezembro de 2019, de Disponível em: <http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/.pdf>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Neves, C. C.-C. (2014). *Manual de comportamentos Organizacional e Gestão* . (7^o edição revista e actualizada ed.), Portugal: RH- Editora.
- Daft, R. L. (2005). *Administração*. São Paulo: Thomson . São Paulo: Thomson.
- Davidoff, L. L. (1980). *Introdução à Psicologia*. São Paulo: McGraw-Hill.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Delgado, R. R. (2011). *A importância da motivação para o sucesso da organização – o caso da sociedade Cabo-Verdiana de tabacos*. (Monografia Licenciatura), Mindelo: Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais.
- Dias, E. J. (2017). *O militar da GNR enquanto vítima de crimes contra as pessoas e contra a autoridade pública no exercício de funções*. Porto: Universidade do Porto.
- Dias, H. V. (2005). *As Medidas de Polícia Administrativa e a Polícia de Segurança Pública*. (Trabalho Final do Curso de Direcção e Estratégia Policial) Lisboa: ISCPSI.
- Duarte, V. M. (2005). *Traços e perfis de cultura: estudo da cultura organizacional da Polícia de Segurança Pública de Braga*. (Dissertação de Mestrado) Portugal: Universidade do Minho.
- Elias, L. M. (2018). *Ciências Policiais e Segurança Interna-Desafios e Prospetiva*. Lisboa : ISCPSI-ICPOL.
- Fachada, O. (2014). *Liderança: A prática da Liderança – A Liderança na prática*. (2.^a ed.), Lisboa: Sílabo.
- Ferreira, J. M., Neves, J. G., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologiaa das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Filho, H. P., Gonçalves, M. d., & Santos, N. L. (julho de 2017). Motivação no serviço público: A relação entre a motivação e a qualidade do serviço público sob uma perspetiva geral. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 11(36). Obtido em 04 de 02 de 2020
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulos: Atlas.
- Gomes, D., & Borba, D. (2011). Capítulo V Motivação no trabalho. (Pombalina, Ed.) *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos*, pp. 225-310.
- Gomes, J. H. (2016). *Gestão de carreiras: as implicações no desempenho dos agentes da Polícia Nacional de Angola*. (Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais) Lisboa: ISCPSI.
- Gonçalves, G. R. (2011). *Modernização policial: as múltiplas dimensões de um objeto historiográfico*. Lisboa: Mundo Sociais, CIES, ISCTE-IUL.
- Jorge, T. (2018). *O Crime de Resistência e Coação e a atuação dos militares da Guarda Nacional Republicana: Os casos e Aveiro e Setúbal*. Lisboa: Academia Militar.
- Júnior, M. D. (2016). *As Dimensões da Motivação Numa Organização Policial*. (Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais) Lisboa: ISCPSI.

- López, J. A. (1996). *Fundamentos da Direção de Empresas*- (1ª Edição ed.). Lisboa: Associação de Estudos Superior de Empresa- AESE.
- Machado, A. d. (2006). *Organização - Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. . Azeitão: Autonomia 27, Lda.
- Machado, A. d., & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas- A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escola Editora.
- Mações, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação*. Coimbra: Conjuntura atual.
- Mateus, M. L. (2019). *A motivação como fator de desenvolvimento nas organizações: Estudo de caso no destacamento dos bombeiros km-25 Viana via expresso*. (monografia de licenciatura em Psicologia) Luanda: Unversidade Jean Piaget de Angola.
- Matos, M. H. (2013). *O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM - uma abordagem comparativa*. (Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais), Braga: Universidade do Minho.
- Maximiano, A. C. (2007). *Introdução a Administração*. 6ª edição. São Paulo: Atlas.
- Meirinhos, R. C. (2018). *O Contributo das Chefias Intermédias para a Motivação e Satisfação dos Colaboradores* . (Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação Especialização Comunicação Estratégica) Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais.
- Mendes, A. N. (2016). *Papel da liderança na motivação dos funcionários: o caso do Ministério dos Combatentes (2014-2015)*. (Tese Licenciatura em Administração Pública) Maputo: Instituto Superior de Administração Pública.
- Mendes, J. F. (2009). *Gestão de competências: um modelo de avaliação de desempenho para a Polícia de Segurança*. Lisboa: Universidades Lusíada.
- Mendes, J. F., & Sarmiento, M. (2010). Gestão do desempenho a partir das competências. *Proelium: Revista da Academia Militar*, pp. 91-141.
- Moisés, I. J. (12 de Dezembro de 2019). Influência da Motivação na Investigação Científica. (I. –I. Nascente, Ed.) *Revista Sol Nascente*(Nº16), 26.
- Monto, H. T. (1972). *Dicionário de Gestão*. Lisboa: Dom Quixote.
- Moreira, M. (13 e 14 de Agosto de 2015). Motivação: Um desafio para as organizações. *XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, pp. 2-14.
- Moreira, M. J. (2011). *Recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho na Policia de Segurança Pública – repercussões na motivação, satisfação e desempenho*. (dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) Braga: Universidade do Minho-Escola de Economia e Gestão.

- Mota, S. (2015). *Cultura Policial*. (mestrado em direito e segurança) Lisboa: Cedsi- working-paper-dsd-a.
- Oliveira, J. A. (2016). *O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação*. (Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais) Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Pegado, A. M. (2014). *Angola como Potência Regional Emergente-Análise dos Fatores Estratégicos (2002-2012)*. (Tese de doutoramento) Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Peretti, J.-M. (1997). *Recursos Humanos*. (1ª edição), Lisboa: Sílabo, LDA.
- Pinho, P. M. (1998). *Satisfação no Trabalho: Estudo realizado na 2ª e 6ª Esquadra do COMETLIS da PSP*. (Dissertação de licenciatura em Ciências Policiais) Lisboa: Escola Superior de Polícia.
- PNA. (21 de fevereiro de 2020). *Página da PNA no Facebook*. Obtido de <https://www.facebook.com/policianacionaldeangola/>
- Quiar, C. (Maio/Junho. Portugal de 2001). Modernização e prestação de serviços da PSP – O atendimento ao público. *Separata da Revista de Polícia Portuguesa, ano LXIV - 4.ª série, bimestral, n.º 129*.
- Quiar, C. (2016). *Policiologia. Reflexões sobre o Conceito e Objetivos das Ciências*. Luanda – Angola : Gráfica da Polícia Nacional.
- Quinteira, A. J. (2017). *Motivação no trabalho e Work-Life Balance: um estudo com jovens profissionais*. (Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, na especialidade de Gestão de Marketing) Coimbra: Escola Superior de Educação de Coimbra.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3ª edição), Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, F. L., & Silva, M. J. (2014). *Princípios de Gestão- Com exemplos práticos e casos de estudo*. Lisboa: Sílabo, LDA.
- Reis, F. L., Dias, D., & Alves, M. S. (2011). O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores da Administração Pública Cabo-verdiana. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações, n.º 1, 80*.

- Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (27 de 07 de 2018). Motivação organizacional: Fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, pp. 105-131.
- Sá, A. J. (2014). *Origem e Evolução Cronológica da Polícia em Angola*. Luanda: Paulinas.
- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e cultura organizacional*. Lisboa: EDIUAL.
- Santos, A. C. (2019). *Segurança Pública- Legislação Essencial* . (1ª edição),Luanda-Angola: WA. Editora.
- Santos, A. G. (2016). *Satisfação e desempenho: um estudo com empregados de contato*. (tese de Mestrado em Marketing) Coimbra: FEUC - Faculdade de economia.
- Santos, C. I. (2018). *A satisfação dos alumni dos cursos superiores de marketing : Uma abordagem aos elementos estruturantes da lealdade* . (Tese de Doutoramento) Covilhã-Portugal: Universidade da Beira Interior.
- Santos, P. d. (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais- Génese, fundamentos e problemas*. Lisboa: Edição Sílabo.
- Saraiva, J. H. (2009). *O que é o Direito? A Crise do Direito e Outros Estudos Jurídicos*. 1ª edição, Lisboa: Gradiva.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para elaboração, escrita e apresentação de teses* . (1ª edição), Lisboa: Universidade Lusíada.
- Secuma, A. J. (2012). *Modelação do crescimento urbano da província de Luanda (tese de mestrado)*. Angola : Universidade Nova de Lisboa .
- Silva, C. A. (2013). *Vitimização Criminosa e Sentimento de Segurança em Angola” in Ciências Policiais*. (Trabalhos de Doutoramento) Luanda-Angola: Paulinas.
- Silva, W. C. (2006). *Motivação nas Organizações: Um Estudo em Organização Pública do Poder Legislativo*. (Monografia para o grau de Especialista de Getsão de Pessoas) Brasília: Fundação Getulio Vargas.
- Simão, F. E. (2016). *Fatores motivacionais na atividade policial: estudo de caso unidade fiscal aeroportuária*. (monografia de licenciatura segurança pública) Luanda: Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais.
- Soares, V. M., Brites, R., Ferreira, J. B., Farhangmehr, M., Gouveia, O., & Machado, M. d. (2011). *Uma Análise da Satisfação e da Motivação dos Docentes no Ensino Superior Português- Revista Lusófona de Educação*. Portugal: Lusófona.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.

- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2014). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor- Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Tadeucci, M. d. (2009). *Motivação e Liderança*. Curitiba: IESDE- Brasil S.A.
- Teixeira, S. (2017). *Gestão das Organizações*. (3ª edição), Lisboa: Escolar Editora.
- Valente, M. M. (2014). *Teoria Geral do Direito Policial*. (3ª edição)Coimbra: Almedina.
- Vallera, T. (2016). *O modelo narrativo das histórias da polícia na perspectiva da segurança pública: um olhar sobre três exemplos paradigmáticos de uma historiografia diacrónica: Práticas da História, Journal on Theory, Historiography and Uses of the Past 1, nº2 (Vol. II)*. Lisboa.

Legislação

- ✓ Angola. Assembleia Nacional. Constituição da República de Angola. Editora, E.P, 1ª Edição, Luanda, fevereiro de 2010.
- ✓ Decreto nº 117/CM/2008, de 22 de outubro. Regulamento de Progressão de Carreiras Profissionais da PN.
- ✓ Decreto presidencial n.º 59/14 de 5 de março, Regulamento de avaliação de desempenho do efetivo da Polícia Nacional
- ✓ Decreto presidencial nº 152/2019 de 15 de maio, lei que aprova o Estatuto Orgânico da polícia nacional de Angola.
- ✓ Diretiva n.º 002/GAB.CGPN/2009 - Comando Geral da Polícia Nacional, (Programa de Implementação do Policiamento de Proximidade em Angola), Luanda, 02 de fevereiro de 2009.
- ✓ Regulamento orgânico do CPL, aprovado pelo Despacho nº 172/GAB/CGPN/2005, 25 de julho.

APÊNDICES

Apêndice A: Pedido de autorização para realização de questionários e de entrevistas

Apêndice B: Questionário

Apêndice C: Tabelas dos resultados do questionário

Apêndice A: Pedido de autorização para Realização de Questionários e de Entrevistas

Ambazo
A *DA, acompanhado*
SUA EXCELÊNCIA DIRECTOR
NACIONAL DE RECURSOS
HUMANOS/BN
31/12
LUANDA

ASSUNTO: RECOLHA DE DADOS BIBLIOGRAFICOS E ENTREVISTAS.

Bolseiros da Policia Nacional, a frequentarem o 5.º ano e ultimo do curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, em Lisboa/Portugal.

Por encontrarem-se na fase de conclusão do curso referenciado, vimos por este intermédio, solicitar à vossa Excelência, que se digne autorizar a execução da recolha de dados bibliográficos e entrevistas juntos dos distintos órgãos conforme o mapa em anexo, nos dias 30 de Dezembro de 2019 á 7 de Janeiro de 2020.

Sem outro assunto de momento, reiteramos as nossas cordiais saudações.

Luanda, aos 24 / 12 / 2019

OS BOLSEIROS;

1. *Fabio Roberto João Henriques*
2. *Ilidio Francisco Pindali*
3. *Andréia Rolanda João*

MINISTÉRIO DO INTERIOR
POLICIA NACIONAL
DIRECÇÃO NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS
Processo n.º <i>5853</i>
Data: <i>24.12.2019</i>
Lugar: <i>02</i>
Ass: <i>11/12/2019</i>
<i>Dagmar Vicente</i>

Motivação e Satisfação no Comando Provincial de Luanda

N.º	Patente	Nome	Tema de Dissertação	Órgão e que irão Recolher os Dados.
1	3.ºSubchef.	Fábio R. João Henriques	Influência do desenho Urbano na criminalidade: Uma abordagem ao Bairro Catambor.	Comando provincial de Luanda/5.º Esquadra/Maianga.
2	3.ºSubchef.	Ilídio Francisco Pindali	Motivação e satisfação nos efectivos do comando provincial de Luanda no período 2015-2019.	Comando provincial de Luanda
3	3.ºSubchef.	Francisco K. João	O controlo das Fronteiras como Política de Segurança Interna em Angola.	Comando da Polícia de Guarda Fronteira/PN e Comando provincial do Zaire/PN

OS BÖLSEIROS;

Fábio Roberto João Henriques
Ilídio Francisco Pindali
Francisco K. João

Apêndice B: Questionário



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

O presente questionário foi elaborado no âmbito da Dissertação do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinado à temática “Motivação e Satisfação no Comando Provincial de Luanda no período compreendido 2015-2019”.

Com esta investigação pretende-se avaliar o grau de motivação e satisfação no efetivo do Comando Provincial de Luanda, de modo a dar sugestões de melhoria nas políticas aplicadas para incentivar os polícias e a manter um bom desempenho.

É de realçar que todos os dados serão confidenciais e usados unicamente para fins de análise estatística. Não existem respostas certas ou errada e ninguém será avaliado pela sua resposta.

Pedimos desde já que responda a todas as questões, não deixando nenhuma em branco. Assinale com um “X” a resposta que considere mais adequada à sua realidade.

Agradecemos a sua colaboração.

Parte I – Dados Sociodemográficos

1-Género

Masculino ☐

Feminino ☐

2- Idade

De 18 a 25 anos ☐

De 26 a 35 anos ☐

De 36 a 45 anos ☐

De 46 a 55 anos ☐

Mais de 56 anos ☐

3- Habilitações Académicas

Ensino primário ☐

Ensino Secundário ☐

Ensino Médio ☐

Frequência universitária ☐

Licenciatura ☐

Pós-Graduação ☐

Mestrado ☐

Doutoramento ☐

4-Estado civil

- Casado ☐
Solteiro ☐
Viúvo (a) ☐
Outros ☐

5-Tempo de Serviço na PNA

- De 1 - 5 anos ☐
De 6 – 10 anos ☐
De 11 – 20 anos ☐
De 21 – 30 anos ☐
Mais de 30 anos ☐

6-Patente que ostenta na PNA

- Classe de Agentes ☐
Classe de subchefes ☐
Classe de oficiais subalternos ☐
Classe de oficiais superiores ☐

6-1-Função Operacional _____; Não operacional _____

Parte II – Questionário

Nesta segunda parte será colocada ênfase nos fatores motivacionais e de satisfação no trabalho.

7 - A motivação tem grande importância nas instituições policiais.

- a. Discordo totalmente ☐
b. Discordo ☐
c. Não concordo nem discordo ☐
d. Concordo ☐
e. Concordo totalmente. ☐

8- Qual o seu grau de motivação no trabalho que desempenha na polícia nacional?

- a. Muito motivado ☐
b. Motivado ☐
c. Nem motivado, nem motivado ☐
d. Desmotivado ☐
e. Muito desmotivado ☐

9 - As políticas de Gestão de Recursos Humano da PNA contribuem para a motivação do pessoal?

- a. Concordo totalmente ☐
b. Concordo; ☐
c. Não concordo nem discordo ☐
d. Discordo ☐
e. Discordo totalmente ☐

10-Como considera a sua relação com os seus subordinados da polícia nacional?

- a. Excelente ☐
b. Bom ☐
c. Razoável ☐
d. Mau ☐

11-Como considera a sua relação com os seus superiores hierárquicos da polícia nacional?

- e. Excelente ☐
- f. Bom ☐
- g. Razoável ☐
- h. Mau ☐

12-Seleccione o fator(es) de satisfação mais importante para o seu desempenho profissional?

- a. Materiais ☐ (Ex: armamento, fardamento, viatura)
- b. Espaço físico ☐ (Ex: Instalações)
- c. Higiene no Serviço ☐
- d. Segurança ☐

13- Seleccione o fator motivacional mais importante para o seu desempenho profissional?

- a. Melhor Salário ☐
- b. Reconhecimento ☐
- c. Crescimento Profissional ☐
- d. Estabilidade ☐
- e. Formação ☐

14- Sente-se satisfeito profissionalmente com sua participação no trabalho?

- a. Muito satisfeito ☐
- b. satisfeito ☐
- c. Nem satisfeito, nem insatisfeito ☐
- d. Insatisfeito
- e. Muito insatisfeito ☐

15- O tempo para progressão na carreira influencia a motivação no trabalho?

- a. Concordo totalmente ☐
- b. Concordo ☐
- c. Não concordo nem discordo ☐
- d. Discordo ☐
- e. Discordo totalmente ☐

16- Relativamente às condições de trabalho, qual o seu grau de satisfação?

- a. Muito satisfeito ☐
- b. Satisfeito ☐
- c. Nem satisfeito, nem insatisfeito ☐
- d. Insatisfeito
- e. Muito insatisfeito ☐

Apêndice C: Tabelas dos Resultados do Questionário

1-Gênero

1-Gênero	Nº total	(%)
Masculino	278	73,94%
Feminino	98	26,06%
Total	376	100,00%

2-Idade

Anos	Nº total	(%)
De 18 a 25 anos	102	27,13%
De 26 a 35 anos	118	31,38%
De 36 a 45 anos	85	22,61%
De 46 a 55 anos	46	12,23%
Mais de 56 anos	25	6,65%
Total	376	100,00%

3-Habilitações académicas

	Nº total	(%)
Ensino primário	15	3,99%
Ensino Secundário	45	11,97%
Ensino médio	107	28,46%
Frequência universitário	98	26,06%
Licenciatura	87	23,14%
Pós graduação	12	3,19%
Mestrado	10	2,66%
Doutoramento	2	0,53%
total	376	100,00%

4- Estado Civil

	Nº total	(%)
Casado	125	33,24%
Solteiro	223	59,31%
Viuvo	26	6,91%
Outros	2	0,53%
total	376	100,00%

5- Tempo de Serviço na PNA

	Nº total	(%)
De 1-5 anos	93	24,73%
De 6-10 anos	105	27,93%
De 11-20 anos	92	24,47%
De 21-30 anos	48	12,77%
Mais de 30 anos	38	10,11%
Total	376	100,00%

6-Patente na PNA

	Nº total	(%)
Classe de agentes	210	55,85%
Classe de Subchefes	83	22,07%
Classes de Oficiais subalternos	55	14,63%
Classes de Oficiais superiores	28	7,45%
Total	376	100,00%

6.1-Função desempenhada

	Nº total	(%)
Operacional	287	76,33%
Não Operacional	89	23,67%
Total	376	100,00%

7- A motivação tem grande importância nas instituições policiais.

	Nº total	(%)
Discordo totalmente	21	5,59%
Discordo	47	12,50%
Não concordo e nem discordo	68	18,09%
Concordo	146	38,83%
Concordo totalmente	94	25,00%
Total	376	100,00%

8- Qual o seu grau de motivação no trabalho que desempenha na polícia nacional?

	Nº total	(%)
Muito motivado	58	15,43%
Motivado	118	31,38%
Nem motivado e nem desmotivado	96	25,53%
Desmotivado	77	20,48%
Muito desmotivado	27	7,18%
Total	376	100,00%

9- As políticas de Gestão de Recursos Humanos da PNA contribuem para a motivação do pessoal.

	Nº total	(%)
Concordo totalmente	75	19,95%
Concordo	119	31,65%
Não concordo e nem discordo	90	23,94%
Discordo	71	18,88%
Discordo totalmente	21	5,59%
Total	376	100,00%

10- Como considera a sua relação com seus subordinados da PNA?

	Nº total	(%)
Excelente	76	20,21%
Bom	168	44,68%
Razoável	97	25,80%
Mau	35	9,31%
total	376	100,00%

11- Como considera a sua relação com os seus superiores Hierárquico da PNA?

	Nº total	(%)
Excelente	148	39,36%
Bom	124	32,98%
Razoável	87	23,14%
Mau	17	0,52%
Total	376	100,00%

12- Selecione o fator de satisfação mais importante para o seu desempenho profissional?

	Nº total	(%)
Materiais (Ex. viatura, fardamento, armamento)	140	37,23%
Espaço físico (ex. instalação da esquadra)	68	18,09%
Higiene no Serviço	46	12,23%
Segurança	122	32,45%
Total	376	100,00%

13- Selecione o fator motivacional mais importante para o seu desempenho profissional?

	Nº total	(%)
Melhor salário	108	28,72%
Reconhecimento	40	10,64%
Crescimento profissional	100	26,60%
Estabilidade	36	9,57%
Formação	92	24,47%
Total	376	100,00%

14- Relativamente às condições de trabalho, qual o seu grau de satisfação?

	Nº total	(%)
Muito satisfeito	50	13,30%
Satisfeito	110	29,26%
Nem satisfeito, nem insatisfeito	106	28,19%
Insatisfeito	73	19,41%
Muito insatisfeito	37	9,84%
Total	376	100,00%

15- O Tempo para a progressão na carreira influencia a motivação no trabalho?

	Nº total	(%)
Concordo totalmente	98	26,06%
Concordo	108	28,72%
Não concordo e nem discordo	110	29,26%
Discordo	54	14,36%
Discordo totalmente	6	1,60%
Total	376	100,00%

16- Sente-se satisfeito profissionalmente com a sua participação no seu trabalho?

	Nº total	(%)
Muito satisfeito	82	21,81%
Satisfeito	154	40,96%
Nem satisfeito e nem insatisfeito	82	21,81%
Insatisfeito	49	13,03%
Muito insatisfeito	9	2,39%
Total	376	100,00%

ANEXOS

Anexo A: Autorização para Recolha de Dados Bibliográficos


REPÚBLICA DE ANGOLA
MINISTÉRIO DO INTERIOR

POLÍCIA NACIONAL
DIRECÇÃO NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

AO
COMANDO PROVINCIAL DE LUANDA/PN.

LUANDA

000026 /007.3.J.50.052/2020.

ASSUNTO: RECOLHA DE DADOS BIBLIOGRAFICOS E ENTREVISTAS.

Respeitosos cumprimentos.

Para efeitos de recolha de informações atinentes a natureza e funcionamento do Vosso Órgão, com finalidade de produção de trabalho de fim do curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, em Portugal, somos a comunicar que, foi autorizado o 3.º Subchefe Ilídio Francisco Pindal, a proceder a recolha de dados bibliográfico e entrevistas, pelo que solicitamos que lhe seja prestada a devida atenção.

Alta Consideração.

“PELA ORDEM E PELA PAZ, AO SERVIÇO DA NAÇÃO”

DNRH/PN, em Luanda, aos 3 / 4 /2020.

O DIRECTOR NACIONAL,

JOSÉ DOMINGOS MONIZ
COMISSÁRIO


03-01-2020 14:01:52
Av.4 de Fevereiro n.º 236, 1.º andar, Luanda - Telefone: (+244) 22239882 E-mail: dnrh-sn@mail.com

Anexo B: Organograma do Comando Provincial de Luanda

